

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Sotsiaaltöö korralduse osakond

Janne-Riin Kuusk

**MEESKONNATÖÖ TOIMIMINE JA
ARENDAMISE VAJADUS
REHABILITATSIOONIS**

Lõputöö

Juhendaja: Kandela Õun

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Ülevaade meeskonna ja meeskonnatöö teoreetilistest alustest	5
1.1. Meeskonna mõisted ning meeskonnatöö aspektid	5
1.2. Meeskonna efektiivsus	9
1.3. Juhi/liidri roll meeskonna arendamisel	12
1.4. Rehabilitatsioonimeeskond kui meeskond	15
2. Uuring rehabilitatsioonimeeskondade tööst ja juhtimisest eestis.....	21
2.1. Rehabilitatsioonimeeskondade kujunemine Eestis	21
2.2. Uurimuse meetod, läbiviimine ja valimi kirjeldus	23
2.3. Rehabilitatsioonimeeskondade ja juhtide uurimisandmete analüüs.....	25
2.3.1. Sisekliima meeskonnas ja juhi roll selle kujunemisel.....	26
2.3.2. Meeskonna toimimine	29
2.3.3. Meeskonnatöö tulemuslikkus.....	32
2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud.....	35
Kokkuvõte	39
Viidatud allikad.....	41
Lisad.....	43
Lisa 1. Juhtide ankeet.....	44
Lisa 2. Meeskonnaliikmete ankeet	46
Summary	48

SISSEJUHATUS

Rehabilitatsioon on valdkond, millega inimesed igapäevaelus enamasti kokku ei puutu. Käesolevasse teemasse süvenetakse alles siis, kui tekib probleem. Terved inimesed ei mõista sageli rehabilitatsiooni tähtsust ja vajadust, aga teema on oluline neile, kes seda teenust saavad ja ka neile, kes seda osutavad.

Rehabilitatsiooni teema on aktuaalne ja ühiskonnale oluline, kuna see on Eestis arenev valdkond. Areng on võimalik üksnes uute teadmiste, oskuste kogumise läbi. Mida rohkem uurida ja selgitada valdkonna kitsaskohti, seda paremad on lõpptulemused. Hetkel on rehabilitatsiooni valdkonnas toimumas korralduslikud muutused – seoses töövõimereformiga, mis muudab rehabilitatsiooniteenuse osutamise korda.

Aasta aastalt on rehabilitatsiooniteenust osutavate asutuste arv Eestis kiirelt kasvanud. Igas asutuses on oma rehabilitatsioonimeeskond. Meeskonnad töötavad erinevalt, nende töö kvaliteet ja suhtumine on erinev. Kahjuks luuakse meeskondi ka ainult riigilt raha saamise eesmärgil ja sisulist tööd ei toimu. Selline olukord võib kaasa tuua teenuse kvaliteedi languse. Seega on oluline aegajalt analüüsida rehabilitatsioonimeeskondade toimimist ning sisekliimat. Rehabilitatsiooni valdkonnas töötavad spetsialistid mainivad mitmeid probleeme nagu valdkonna alarahastatus, administreerimise suur ajakulu, pikad teenuse järjekorrad, spetsialistide ülekoormatus. Rehabilitatsiooni eesmärk on erinevate spetsialistide koostöö tulemusena tagada abivajajale just temale sobiv, individuaalne abistamise protsess. Seega on rehabilitatsioonimeeskonna koostöö väga oluline.

Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toimib rehabilitatsioonimeeskondade töö Eestis ning milline on meeskondade arendamise vajadus.

Uurimisülesanded:

- anda ülevaade meeskonna ja meeskonnatöö teoreetilistest käsitlustest;

- selgitada meeskonna efektiivsuse mõisteid ja käsitusi;
- tuua välja juhi rolli olulisus meeskonnatöös;
- viia läbi uurimus Eesti rehabilitatsioonimeeskondade seas;
- teha ettepanekuid rehabilitatsioonimeeskonna töö arendamiseks eesmärgiga tagada kliendile parim võimalik tulemus

Olemaks pädev analüüsima rehabilitatsioonimeeskonna tööd ja juhtimist antakse teoreetilises osas ülevaade erinevatest meeskonna käsitlemise teoreetilistest alustest, selgitatakse meeskonna mõisteid ning tuuakse välja meeskonnatöö positiivsed ja negatiivsed küljed, kuna meeskonnatöö on eesmärkide saavutamisel rehabilitatsioonis olulisel kohal. Selgitatakse ka meeskonna efektiivsuse olemust ja dimensioone ning käsitletakse eraldi rehabilitatsioonimeeskonda ja toimimise põhimõtted. Kirjeldatakse juhi rolli ning tähtsust meeskonna ja selle töö arendamisel. Sealjuures käsitletakse juhti kui meeskonnaliiget ja töö koordineerijat. Meeskonna ja juhi rolli käsitlemisel tuginetakse Eesti Sotsiaalministeeriumi allikatele ja erialasele kirjandusele Eesti autoritelt, nagu R. Alas, K.Hanga, K.Türk, M. Vadi jt ning välisautoritelt, nagu J. Behm, N. Gray, C. Herre, K. Main, B. Narges, B. A. Zulhamri jt.

Töö koosneb kahest peatükist, mis on jagatud alapeatükkideks. Esimeses peatükis antakse ülevaade meeskonna ja meeskonnatöö olemusest, selgitatakse meeskonna efektiivsuse määratlemise võimalusi ja komponente, tuuakse välja juhi roll ning selle olulisus meeskonnatöös. Lisaks kirjeldatakse põhjalikult rehabilitatsioonimeeskonna olemust. Teises peatükis antakse lühike ülevaade rehabilitatsiooni kujunemisest taasiseseisvunud Eestis. Uuritakse täpsemalt Eesti rehabilitatsioonimeeskondi, nende juhtimist ja tööd. Saadud tulemusi analüüsitakse ja tehakse järeldusi, ning vajadusel ettepanekuid rehabilitatsioonimeeskonna töö arendamiseks.

Töös on esitatud andmeid ühes tabelis ja kümnel joonisel. Kasutatud kirjanduse loetelus on viidatud 32. allikale. Lisadena on esitatud meeskonnaliikmetele ja juhtidele koostatud ankeedid.

1. ÜLEVAADE MEESKONNA JA MEESKONNATÖÖ TEOREETILISTEST ALUSTEST

1.1. Meeskonna mõisted ning meeskonnatöö aspektid

Käesoleva lõputöö eesmärgi seisukohalt on oluline välja selgitada, kuidas defineerida rehabilitatsiooni valdkonnas meeskonda ning millised on siinkohal meeskonnatöö eelised ja puudused. Meeskonnast ja meeskonnatööst räägitakse ja kirjutatakse palju ning seda peetakse oluliseks töömeetodiks. Järjest enam mõistavad asutused, et sageli saavutab meeskond paremaid tulemusi kui üksikisik. Mis teeb meeskonnast tõelise meeskonna? Siinkohal tuleks selgitada meeskonna ja grupi mõistete erinevust.

Asutustes, organisatsioonides ja firmades ei tööta ainult juhid ja üksikisikud, enamasti on neis loodud grupid või meeskonnad, et saavutada soovitud tulemusi. Organisatsioonid vajavad gruppe, kuna need võimaldavad korraldada tööjaotust, töötajate vastastikust kontrolli, parandada otsustamise ja otsuste täitmise kvaliteeti, koguda uusi ideid, rahuldada töötajate suhtlemisvajadust ning vähendada organisatsiooni suurenemisest tulenevaid pingeid ja võõrandumist. Grupi väärtused on ühistegemise aluseks, millistest eeldustest või arusaamadest nad lähtuvad. (Vadi 2000: 84) Organisatsioonides luuakse erinevaid gruppe, kuid kõik grupid ei suuda edukalt tegutseda. Edukas on grupitergevus siis, kui moodustatakse ühendus, mida võib nimetada meeskonnaks. (Maddux 1998: 21)

Katherine Main (2010: 78) selgitas oma uurimustöös, et tihti kasutatakse meeskonna ja grupi mõistet läbisegi. Jätkuvalt ei ole teadlased jõudnud kokkuleppele antud mõistete eristamises. Seepärast leidis Main, et grupi mõiste võiks olla kasutuses üldmõistena ning meeskond kui pikaajaline grupp on grupi üks alamliik. Ta on eristanud gruppi ja meeskonda nii, et grupp on eesmärgile suunatud, kindla aja jooksul toimiv

inimühendus, seevastu meeskond on loodud tegutsema püsivalt. Jon R. Katzenbach (1997: 84) defineerib meeskonda kui väikesearvulist erineva kompetentsiga inimeste gruppi, kes pühenduvad ühisele eesmärgile, või, ülesandele, mille eest nad koos vastutavad.

Meeskonda saab defineerida ka kui aktiivset inimeste gruppi, mille (Virovere jt 2005: 111-112):

- liikmetel on ühised eesmärgid;
- liikmete vahel on harmooniline koostöö;
- liikmed tunnevad tööst rõõmu;
- liikmed saavutavad väljapaistvaid tulemusi;
- kõik liikmed vastutavad.

Meeskonnatööd võib defineerida kui suhteliselt väikese koosseisuga (2-16 liiget) grupi vaimset ühistegevust, mille eesmärgiks on millegi lahendamine või loomine viisil, mille peale ükski meeskonna liige üksi poleks tulnud. Meeskonnatöö peamine eesmärk on suurendada liikmete loovust, mille tulemusena laieneb väljapakutavate ideede hulk ning hakatakse tegutsema täiesti uut moodi, ebatraditsiooniliselt. Meeskonnatöö kõrgeimaks vormiks on sünergiline koostöö, kus mitme liikme mõtete koosmõjul tekib uus värske idee. (Virovere jt 2005: 107,112)

Meeskonnana töötamine aitab parandada sotsiaalseid oskusi, tekib parem kombinatsioon ideid ja teadmisi. Samas võib meeskonnana töötamine soodustada ka sotsiaalset logeemist, avalduda võivad halvad sotsiaalsed oskused ning erinevad ootused eesmärkide ja tulemuste osas. (Main 2010: 85-86) Eksperimentaalsed uuringud on näidanud, et sotsiaalse logeemise põhjuseks võib olla vastutuse hajutatus. Meeskonnaliikmed tunnevad, et nad ei vastuta individuaalselt, vaid ühiselt. Sotsiaalset logeemist võib põhjustada ka ebaõige tööjaotuse tajumine, madal saavutusmotivatsioon ning uskumine, et teised meeskonna liikmed ei pinguta piisavalt. Seega varjutakse teiste taha ja ei panustata piisavalt. (Elmes jt. 2013: 29) On selge, et iga meeskonna edu sõltub isiksustest, kes antud meeskonna moodustavad. Kui meeskonna liikmed on konfliktised ja neil esineb probleeme teiste liikmetega suhtlemisel, on meeskonnatöö ilmselt puudulik. Samas võib ohuks osutuda ka liiga tugev meie-tunne, mille puhul võib

meeskonnas tekkida eufooria ja kaduda kriitiline mõtlemine. Arvatakse, et kõik otsused, mida meeskonna poolt vastu võetakse on ainuõiged. Seega nõuab meeskonnatöö spetsiifilisi oskusi, mis erinevad suuresti individuaalse töö oskustest ja avatud olekut ning ka koostööoskustel on väga oluline roll. (Virovere jt. 2005: 124,125)

Käesoleva töö autor on meeskonnatööst väga kõrgel arvamusel ja antud teema on alati autorile huvi pakkunud. Selleks, et meeskonnatöö hästi toimiks peaksid liikmete isikuomadused omavahel sobima, et tekiks sünergia, kuid samas olema piisavalt erinevad, et saavutada arutelu ja genereerida uusi ideid. Seega olles teemaga kursis, peab autor nõustuma, et meeskonnatöö ei pruugi alati olla positiivne. Igal inimesel ei ole meeskonnatöökä vajalikke isikuomadusi ja need inividid töötavad üksi paremini kui meeskonnas. Peamiseks probleemiks meeskonnatöös, on võimalus lükata vastutus ning otsustamine teise liikme õlule. Liikmetel võib tekkida omavahelisi rivaalitsemissi, teineteise väärti mõistmist ja muid isiksuste vahelisi konflikte. Igas koosluses on probleeme, olgu see siis meeskond, sõpruskond, perekond või muu grupp inimesi. Seega tuleb antud autorite seisukohaga nõustuda – igal tegevusel on eelised ja puudused, nii ka meeskonnatöös. Alljärgnev tabel võtab kokku meeskonnana töötamise eelised ning puudused eelpooltoodud autorite käsitluses.

Tabel. 1. Meeskonnatöö eelised ja puudused.

Meeskonnatöö eelised	Meeskonnatöö puudused
<ul style="list-style-type: none"> - kiired otsused ja delegerimine; - kaastöötajate informatsiooni, teadmiste ja loomingulisuse kasutamine; - sünergiaeelised; - parem kombinatsioon ideid ja teadmisi; - motivatsioon; - enesearendusvõimalused; - kuuluvus- ja turvatunne. 	<ul style="list-style-type: none"> - ajakulu, kulukus; - sotsiaalse logelemise võimalus; - kompetentsi ja vastutuse piiritlematus; - erinevad ootused eesmärkide, tulemuste osas; - konfliktid grupis; - informatsiooni kuritarvitamine;

Allikad: Main, K. (2010: 85-86), Virovere jt. (2005: 116-118), Vadi, M. (2001)

Meeskonnatöös on väga olulisel kohal ühine eesmärk. Eesmärgid liidavad meeskonnad ja selle kaudu ka inividid organisatsiooniks, seejuures on väga oluline, et iga

meeskond tunnetab oma osa suures tervikus. Selleks aitab kaasa organisatsiooni missiooni teadvustamine ja sellest lähtuvalt loob kujutluspildi organisatsiooni olemusest ja väärtushinnangutest. Selle mõistmine aitab kujundada ühtlustunnet ning näitab ära üldised eesmärgid, mille poole kõik ühtselt peaksid liikuma. (Vadi 1996: 207)

Meeskondi võib liigitada funktsionaalseteks, ristfunktsionaalseteks ja isejuhtivateks meeskondadeks (Türk 2001: 168-170):

Funktsionaalne meeskond (*functional team*) on osa organisatsiooni struktuurist ning vertikaalsest hierarhiast. Selline meeskond koosneb ülemustest ja alluvatest ja võib sisaldada töötajaid erinevatelt astmetelt. Taolist meeskonnatüüpi nimetatakse ka vertikaalseks või käsumeeskonnaks, milleks on näiteks mingi asutuse osakond. Türk'i arvates pole funktsionaalne meeskond tegelikult meeskond, kuna see moodustatakse tuginedes asutuse tavapärasele struktuurile ning väljakujunenud tööjaotusele. Sellise meeskonna juhtimisel rakendatakse vähe meeskonnajuhtimise põhimõtteid. (Ibid)

Ristfunktsionaalne meeskond (*cross-functional team*) on kokku pandud asutuse osakondade töötajatest, kes asuvad hierarhiliselt ühel tasemel. Sellisel meeskonnal on kindel juht/liider, kes tegeleb muutuste läbiviimisega erinevates osakondades. Juht on enamasti kõrgemalt poolt määratud meeskonnas esindatud osakonnajuht. Meeskonnaliikmetel on tegutsemisvabadus, aga vaatamata sellele on ta juhikeskne ning ainuisikuliselt juhitud. (Ibid)

Isejuhtiv meeskond (*self-directed team*) töötab tavaliselt ilma kõrgemalt määratud juhita ja on pigem meeskonnaliikme- kui liidrikeskne. Antud meeskond suurendab töötajate osavõttu juhtimisest, pakub töötajatele väljakutseid ning aitab neil tunnetada oma töö tähtsust. (Ibid)

Eeltoodud meeskondadest saavutavad kõige paremaid tulemusi isejuhtivad meeskonnad. Antud lõputöö seisukohast on oluline siinkohal ära tuua antud meeskonna ühised tunnused põhjalikumalt (Meeskonnatöö...2003: 2-3):

- kaasuv juhtimisstiil – igal liikmel on vastutus ja ka otsustusõigus, liikmed suudavad iseseisvalt töötada ja teha otsuseid;

- eesmärgile pühendumine – eranditult kõik liikmed juhinduvad ühest ja samast eesmärgist;
- hea kommunikatsioon – liikmete omavahelised suhted on avatud, usalduslikud ja ausad;
- jagatud vastutus – on loodud selline keskkond, kus iga liige tunneb, et ta vastutab kogu meeskonna soorituse eest individuaalselt;
- tulevikku suunatus – muudatusi käsitletakse kui arenguvõimalusi;
- loovus – ülesannetesse/eesmärkidesse lähenetakse loovalt, arvestatakse erinevaid vaatenurki ja lähenemist;
- tulemustele keskendumine – koosolekutel on peamine eesmärk paremate tulemuste saavutamise;
- kiire reageerimine – otsitakse võimalusi/lahendusi ja tegutsetakse kiiresti, ilma aega viivitamata.

Töö autor nõustub, et meeskonnana töötamine annab tavaliselt paremaid tulemusi kui üksi töötamine. Meeskonnaliikmed abistavad, toetavad ning julgustavad üksteist, jagavad ühist visiooni, teevad koostööd, täidavad neile usaldatud ülesandeid ja kannavad ühist vastutust. Meeskonnatöö annab võimaluse genereerida paremaid ideid, rõhutada individuaalseid andeid ja oskusi. Lisaks on autor veendunud, et ükski meeskond, kes töötab tulemuslikult ja efektiivselt ei saavuta oma tulemusi ning eesmärgi üksi. Oluliseks tuleb pidada ka kogemuste vahetamist teiste sarnaste meeskondadega. Selleks, et erinevad meeskonnad saaksid oma kogemusi jagada on vajalik teadvustada ühtseid eesmärgi ning need ka omaks võtta. See annab samasuguse sünergilise efekti kui töötamine meeskonnas. Sel juhul on võimalik kasutada sarnases valdkonnas töötavate meeskondade liikmete ideid ja kogemusi ka teiste meeskondade tulemuste parandamiseks.

1.2. Meeskonna efektiivsus

Eelmises alapeatükis selgus, et meeskond moodustatakse selleks, et saavutada kindlat eesmärgi ning eesmärk peab kõigile meeskonnaliikmetele olema selge, arusaadav ja omaks võetud. Meeskonnatöö põhieesmärgiks on tulemuslikkus ehk efektiivsus.

Meeskonna efektiivsust mõjutab organisatsiooni kontekst, kus grupp töötab. Tähtsateks teguriteks on ka meeskonna omadused: meeskonna tüüp, suurus ja rollid ning meeskonna struktuur. Liider peab arvestama meeskonna arengufaasile omaste teguritega, mida omakorda mõjutab organisatsiooni keskkond ja meeskonna omadused (Alas 2004: 130).

Susan G. Cohen ja Diane E. Bailey (1997: 243) jagavad meeskonna efektiivsuse kolme dimensiooni:

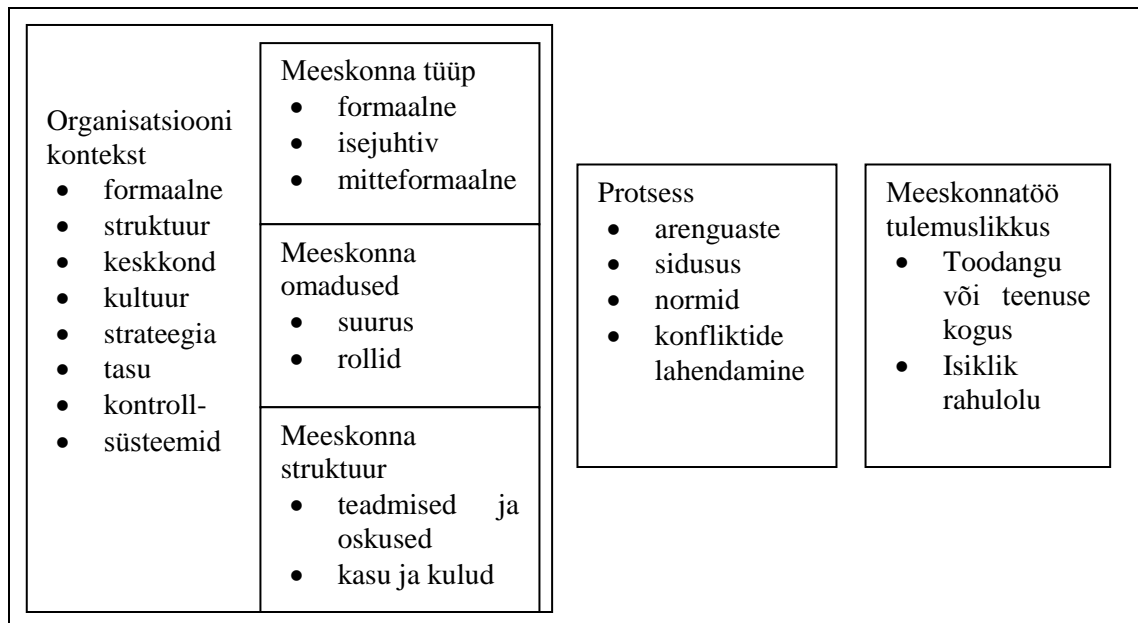
- Soorituse efektiivsus – mis hõlmab säästlikust, produktiivsust, ajas püsimist, kvaliteeti, klientide rahulolu ja uuenduslikkust.
- Meeskonnaliikmete suhtumine, hoiakud – mis hõlmab töötajate rahulolu, pühendumust, meeskonnatunnet, juhtide ja juhtkonna usaldust.
- Käitumuslikud väljundid – kohusetunne, tööjõu voolavus ja turvatunne.

“Meeskonna efektiivsus koosneb kolmest komponendist: grupi tootlikkus, meeskonna võime püsivalt eksisteerida ja meeskonnaliikmete rahulolu” (Hackman 1975, viidatud Narges et al. 2009: 336 vahendusel). Grupi tootlikkuse all peetakse silmas toodetud teenuste, toodete kvaliteeti ja kvantiteeti. Christiane Herre selgitab oma uurimuses (2010: 14, 71) kokkuvõtvalt erinevate teadlaste käsitusi meeskonna tulemuslikkusest ning nende järgi avaldub ja sisaldab efektiivsus: sooritust (teenuste osutamine, toodete müük tarbijatele, müügitulu jms), toodangu kvaliteeti, töötajate rahulolu, tarbijate rahulolu ja sotsiaalseid kriteeriume. Lisaks eelnevale märgib Herre, et üks võimalikest meeskonna efektiivsuse mõõdikutest on ka meeskonnatunne, mis võib meeskonnatöö tulemuslikkust suurendada või kahandada (Ibid).

Meeskonna puhul annavad selle liikmed organisatsiooni edusse oma panuse pühendades oma unikaalse ande ja teadmised meeskonna eesmärkidele ja samas toetudes teistele meeskonnaliikmetele. Meeskonnas valitsev usalduslik õhkkond julgustab meeskonnaliikmeid oma arvamusi ja mõtteid avaldama teades, et üksteist püütakse mõista. (Maddux 1998: 22)

Igas meeskonnas on olemas aktiivseid inimesi, kellel on iga teema kohta oma arvamus ja seisukoht, kuidas kõige tulemuslikumalt edasi liikuda, oluline on neid kuulata.

Selleks sobivad hästi regulaarsed meeskonna koosolekud. Tähtis on, et igaüks võiks midagi kartmata oma arvamust avaldada, seega tunda end kindlana ja väärtustatuna. Juhul kui meeskond jõuab mingile otsusele, siis tuleb sellega kurssi viia kõik meeskonnaliikmed. Kõik peavad teadma ja aktsepteerima püstitatud eesmärgid ning tegevussuundi. Kui selline ühtsus on saavutatud, siis toimib meeskond tulemuslikult. Joonis 1 kujutab mõningaid meeskonna tulemuslikkusega seotud faktoreid.



Joonis 1. Meeskonna tulemuslikkuse mudel (Alas 2004: 130)

Nagu näha võib tulemuslikkust määrata ka ainult kahe näitaja alusel (Ibid):

- meeskonna poolt valmistatud toodangu või osutatud teenuste hulk ja kvaliteet;
- meeskonnaliikmete isiklik rahulolu

Käesoleva lõputöö eesmärgist lähtuvalt käsitletakse meeskonna efektiivsust peamiselt meeskonnaliikmete suhtumise aspektist (isiklik rahulolu, pühendumus, meeskonnatunne) ja veidi ka käitumuslikest väljunditest (kohusetunne, turvatunne). Soorituse efektiivsuse käsitlemine nõuaks suuremat uurimust, sest siis tuleb kaasata ka kliendid, kes annaksid meeskonna tööle oma hinnangu. Antud lõputöö raames, seda ei tehta.

Efektiivne meeskond võimaldab liikmetel anda endast parim ning saada vastu seda, mida nad vajavad. Peamiseks takistuseks eesmärkide saavutamisel on asjaolu, et meeskonnaliikmetel ei ole selget arusaama, mida neilt oodatakse. Tulemuslikus meeskonnas saavutatakse iga liikme kõrge personaalne motivatsioon läbi ühiste probleemilahenduste ja avatud otsuste tegemise, mis omakorda tõstab liikmete enesekindlust ning aktiivset osavõttu, loovust ja ühist vastutustunnet. Erinevad uurimused on tõestanud, et rahulolevad töötajad on rohkem motiveeritud, valmis initsiatiiviks ja vastutuseks kriitilistes küsimustes seoses meeskonna ja organisatsiooniga. (Virovere jt. 2005: 123)

Töö autori arvates on meeskonna efektiivsuse seisukohalt väga oluline, kuidas liikmed omavahel suhtlevad. Inimesed peaksid usaldama ja toetama teineteist, tundeid avatult väljendama, konfliktid tuleks läbi töötada, tööks vajalik info peaks olema vabalt kättesaadav ning eesmärgid kõikidele ühesed. Töö autor on arvamisel, et lisaks meeskonna üldisele funktsioneerimisele mõjutab meeskonnatöö tulemuslikkust palju ka meeskonna juht. Isegi kui meeskond koosneb sellistest liikmetest, kes soovivad, oskavad ja suudavad panustada eesmärkide saavutamisse, võib juht oma oskamatus, suutmatuse või oma isiksusest tuleneva juhtimisstiili tõttu meeskonna efektiivsust pärssida. Samas võib keskpärane juht saavutada suurepäraseid tulemusi kui tal on hästi funktsioneeriv meeskond. Järgnevas alapeatükis keskendutaksegi juhi rollile meeskonnatöös.

1.3. Juhi/liidri roll meeskonna arendamisel

Juhil on meeskonna töös, selle koordineerimisel ning vastava õhkkonna loomisel, väga oluline roll. Igal indiviidil ei pruugi olla juhi isikuomadusi, piisavat stressitaluvust, otsustusvõimet- või ka soovi olla juht/liider. Edukas juht suudab oma meeskonna edukalt tööle rakendada.

Inimesed mõjutavad alati üksteist, ilma et nad seda endale teadvustaksid. Oluline on kõik: see, mida öeldakse, kuidas öeldakse, mida tehakse või tegemata jäetakse. Tähtis on isegi see, kuidas ja mida mõeldakse. Seega on juhil oma meeskonnaliikmete üle

mõjujõud ehk võim. Sageli ei teadvusta juhid seda mõju, mis on mitmeid kordi suurem kui meeskonnakaaslastel. (Vesso 2008: 28)

Mary Parker Folett (1868-1933) väitis, et juhtimine peaks tuginema inimeste omadustele ja motivatsioonile. Ta soovitas juhtidel inimest kohelda kui emotsioonide, arusaamade, suhtumiste ja hoiakute kogumit. Folett pidas oluliseks inimfaktorit grupi osana ja leidis, et gruppidesse koondunult saavad inimesed oma jõupingutused ühendada ja saavutavad paremaid tulemusi kui eraldi töötades. Ta arvas, et kui juht motiveerib töölisi ning tagab nende rahulolu, on tulemus optimaalne. Määravaks pidas ta ühtset meeskonnavaimu ja -tööd ning enesekontrolli võimalust. (Alas 2004: 26) Selleks saab kasutada erinevaid juhtimisviise. Juhul kui juht jääb traditsioonilise juhtimisviisi juurde, kus ta kasutab oma võimu, et kontrollida ja juhendada, siis on tema mõtted enda saavutuste juures. Teised juhid, kes mõtlevad, mida võiks saavutada ja pühenduvad meeskonnatööle, saavutavad tööefektiivsuse tõusu, sest töötajad on vabatahtlikult nõus andma oma parima ja teevad meeskonnatööd. Töötajatele antakse enam võimalusi ise vastutamiseks, eesmärkide püstitamiseks ning probleemide lahendamiseks. (Maddux 1998: 21)

Juhi tööalase edu eelduseks on juhi kompetentsid ehk vajalikud oskused ja teatud omadused ning võimed. Tal läheb edu saavutamiseks vaja midagi, mis innustab meeskonnaliikmeid suurtele saavutustele ja midagi, mis aitab teistele mõju avaldada. Need on kõige sagedamini esinevad kompetentsid. Juhil läheb vaja ka muid omadusi – analüüsivõime, koostöövõime, enesekindlus, üldistuste tegemise oskus ning teiste arendamise võime. Eesti edukate juhtide seas tehtud uuring näitas, et edukal juhil on kolm kuni viis tugevat kompetentsi. Juhul kui juht teab oma nõrgemaid kompetentse, siis on tal võimalus valida nende hulgast mõni ja hakata seda süstemaatiliselt ja teadlikult arendama. (Siimon, Türk 2003: 116,117)

Juhile vajalikeks oskusteks on traditsiooniliselt peetud järgmisi oskusi (Alas 2004: 15):

- suhtlemisoskus – oskus inimesi motiveerida, lahendada konflikte, korraldada meeskonnatööd;
- tehnilised oskused – arvuti kasutamine, koosolekute korraldamine, ärikirjade koostamine, organisatsiooni põhitegevusega seotud erialateadmiste valdamine;

- kontseptuaalsed oskused – võime luua üldkäsitus organisatsioonist ja tema kohast ümbritsevas keskkonnas.

Ruth Alas selgitab, et juhtimisoskuste osakaal on erinevatel juhtimistasanditel natuke erinev. Näiteks esmatasandi juhtidel on suurem tähtsus tehnilistel oskustel ja tippjuhtidel kontseptuaalsetel oskustel. Keskastme juhile vajalike oskuste osakaalud on:

- tehnilised oskused 32,3%;
- suhtlemisoskused 41,3%;
- kontseptuaalsed oskused 26,4%.

Töö autor nõustub, et eduka meeskonnatöö aluseks on suhtlemine nii kogu meeskonnaga kui ka üksikisikuga. Juhi hea suhtlemisoskus annab talle eelised tulemuslikuks meeskonna juhtimiseks. Meeskond käitub tavaliselt juhi eeskujul. Seega on juhil väga suur vastutus meeskonnatöö toimimises.

Juht peab meeskonnas kujundama sellise mikrokliima, et seal oleks hea töötada. Kui meeskonnas valitsevad positiivsed hoiakud, siis on seda ka atmosfääris tunda – inimestega on kerge suhelda ja oma arvamust avaldada. Negatiivsed hoiakud meeskonnas takistavad sõbralikke ja loomulikke inimestevahelisi suhteid. See väljendub ebameeldivas tundes, mida tajuvad ka teised, kes viibivad samas töökeskkonnas. Hea mikrokliima teadlik kujundamine on protsess, mis võtab juhilt palju aega ja nõuab ka tähelepanu. Igas meeskonnas toimuvad pidevad muutused ja üheks neist on näiteks liikmete vaheldumine. Kaua koos töötanud ja väljakujunenud hoiakutega meeskonda saavad sulanduda vaid need inimesed, kes jagavad olemasoleva ning toimiva meeskonna hoiakuid. Uue liikme sisseelamisele aitab kaasa meeskonnaliikmete võime uut töötajat omaks võtta ja kolleegina aktsepteerida. Selleks, et uus liige saaks meeskonnaliikmeks ja tunneks end hästi, on oluline roll kindlasti juhil. (Salk 2003: 21-22) Seega on oluline luua töökeskkond, kus töötajad saavad organisatsiooni eesmärgke täites, saavutada ka isikliku rahulolu. Tähtis on omavaheline kommunikatsioon ja töötajate arusaamine, milline on nende roll tulemuste saavutamises. Tulemused paranevad kui töötajad saavad osaleda otsustamises. (Maddux 1998: 12)

Tulemusteni jõudmiseks on oluline juhtida meeskonnatööd õigesti, seejuures tuleb kasutada ära iga inimese potentsiaali, andes talle võimaluse vastutada. Meeskonnatööks peab olema loodud soodne õhkkond, valitud õiged liikmed ja kõik liikmed peavad olema aktiivsed. Seejuures mängib olulist rolli liikmete omavaheline sobivus ja ka koostöö valmidus. Kui aga need puuduvad, siis võib soovitud tulemus saavutamata jääda. (Virovere jt. 2005: 113)

Käesoleva lõputöö autor peab juhi olulisimaks oskuseks suhtlemisoskust ja seega soodsa õhkkonna loomist, mis toetab mõistvaid omavahelisi suhteid, et meeskonna liikmed tunneksid end väärtustatuna. Lisaks on juhi ülesandeks ka omada ülevaadet kõigi liikmete tööst ja jälgida, et iga liige teaks oma ülesandeid ning vastutust, et luua võimalikult häid tulemusi saavutav meeskond. Juhist sõltub milline on tema meeskond – efektiivne või ebaefektiivne, motiveeritud või lihtsalt funktsioneeriv.

1.4. Rehabilitatsioonimeeskond kui meeskond

Eelmistest alapeatükkidest selgus, et meeskonna moodustavad grupp inimesi, kellel on ühine eesmärk, komplementaarsed oskused ja rõõm oma tööst ning toimib harmooniline koostöö. Meeskonnatöö põhieesmärk on efektiivsus, mida mõjutavad erinevad faktorid. Lisaks käsitleti juhi rolli meeskonnas, millised oskused on vajalikud ja kuidas juht mõjutab meeskonna mikrokliimat. Käesolevas alapeatükis selgitatakse lühidalt rehabilitatsiooni mõistet, antakse ülevaade rehabilitatsioonimeeskonna koosseisust ja teooriast lähtuvalt vaadeldakse rehabilitatsioonimeeskonda kui meeskonda.

Sotsiaalhoolekande seaduse (SHS) §11¹ alusel on rehabilitatsiooniteenus sotsiaalteenus, mille eesmärk on parandada isiku iseseisvat toimetulekut, soodustada sotsiaalset integratsiooni ning töötamist või tööle asumist. Rahvusvahelise Rehabilitatsiooni Entsüklopeedia (Rehabilitation...2015) põhjal on rehabilitatsioon indiviidi tegevusvõime ja osalusvõime arendamise kompleksne tegevus, kus erinevate sekkumiste peamine eesmärk on inimese sotsiaalse osaluse suurendamine ühiskonnas.

Rehabilitatsiooni laiemaks eesmärgiks on abivajavate inimeste eluolu parandamine ja nende ühiskondliku osaluse suurendamine. Eesmärgi täitmiseks on mitmeid meetodeid

ja programme erinevatele sihtgruppidele: füüsilise ja/või vaimse erivajadusega inimestele, traumajärgses seisundis inimestele, krooniliste terviseprobleemidega inimestele, sõltuvusprobleemidega inimestele, vangist vabanenutele, muulastele, kuriteo või õnnetuse ohvritele, käitumishälbega lastele, tööealistele, eakatele jne. Ravimisega seotud teenused, mitmed kohalikul tasandil osutatavad sotsiaalteenused, hariduse omandamist ja töötamist toetavad teenused võivad samuti olla rehabiliteeriva iseloomuga. Antud teenuste eesmärgiks on ka inimese iseseisava toimetuleku arendamine ning aktiivsuse ja ühiskonda kaasatuse suurendamine. Toetavaid teenuseid vajatakse üldjuhul püsivalt või pikaajaliselt. Seejuures on oluline arusaam, et rehabilitatsiooni mõistet kasutatakse erinevates kontekstides ja et mitmed erinevad tegevused ning teenused võivad olla rehabiliteeriva iseloomuga, mille eesmärgiks on toetada ja arendada inimese toimetulekut ja elukvaliteeti. (Lõppraport 2008: 10)

PITRA tarkuseraamatus (2006: 10) on märgitud, et rehabilitatsioon on alguse ja lõpuga protsess, mille tunnusteks on:

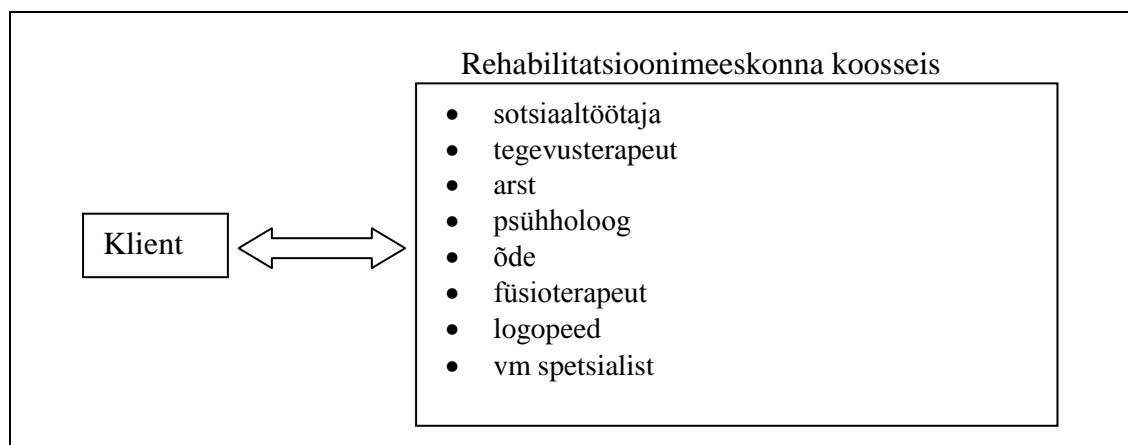
- kliendi motivatsiooni olemasolu, soov muuta ennast ja ise selles protsessis aktiivselt osaleda;
- eesmärk, mida soovitakse rehabilitatsiooniga saavutada on selgelt väljendatud;
- tegevusvõime ja toimetuleku hindamine füüsilisest, psüühilisest ja sotsiaalsest aspektist protsessi alguses, selle käigus ja selle lõppedes;
- tegevuskava, mis on professionaalselt koostatud;
- tegevuskava elluviimiseks moodustatud toimiv võrgustik;
- toimiv tugisüsteem;
- kõigi osapoolte aktiivne osalemine tegevuskava elluviimisel;
- mõõdetav tulemus.

Eelneva saavutamisel on rehabilitatsioonimeeskonnal väga oluline roll.

Erinevate erialaspetsialistide hinnangute põhjal kujuneb terviklik ja põhjalik ülevaade kliendi probleemidest. Tänu meeskonnatööle on võimalik sooritada erinevaid mõõtmisi ning püstitada soovitud eesmärgid, et saavutada parim võimalik tulemus kliendi jaoks. (Norrefalk 2003: 10)

Üldiste rehabilitatsiooniteenuste osutamisel lähtutakse kliendist ja tema kaasamisest protsessi, võttes teda kui võrdset partnerit. Lisaks kliendile endale on oluline osa meeskonna koostööl kliendi võrgustikuga ehk sugulaste ja/või lähedastega. Sealjuures peaksid rehabilitatsioonimeeskonda kuuluvad spetsialistid keskenduma interdistsiplinaarsele koostööle mitte lähtuma vaid isiklikust professionist. Klienti peaks järjepidevalt juhendama ja seostama talle vajalike teenustega. Teenuste valikul lähtutakse subsidiaarsusprintsipist, et sekkumine oleks kliendile soodsaim. (PITRA 2008: 17)

Sotsiaalhoolekande seaduse §11¹¹ alusel peab rehabilitatsioonimeeskond koosnema vähemalt viie eri eriala spetsialistist, kellel on erialane kõrgharidus või sellele vastav kvalifikatsioon. Meeskonna kohustuslikeks liikmeteks on sotsiaaltöötaja, tegevusterapeut, arst, psühholoog, õde, füsioterapeut ja eripedagoog või logopeed. (EV Sotsiaalhoolekande...2009) Joonisel 2 on illustreerivalt väljatoodud rehabilitatsioonimeeskonna olulisemad liikmed.



Joonis 2. Rehabilitatsioonimeeskonna koosseis (autori koostatud).

Sotsiaaltöötaja teeb järjepidevat koostööd rehabiliteeritava isikuga ja, tema lähivõrgustikuga, et saada võimalikult mitmekülgset informatsiooni kliendi toimetulekut piiravatest teguritest (PITRA...2006: 35). Sotsiaaltöötajal on võtmeroll rehabilitatsioonimeeskonnas, eriti teenuse koordineerimisel, planeerimisel ja kliendi ühiskonda taasintegreerimisel (Encyclopedia..2008: 499).

Tegevusterapeudi ülesandeks on häirunud tegevusvõimega isiku tegevusvõime säilitamine ja edendamine. Hinnatakse toimetulekut igapäevategevustega tegevustervikute lõikes, tegevuseeldusi, abivahendite ja ortooside kasutamise ning tegevuskeskkonna kohandamise vajadust. Tegevusteraapia koosneb igapäevategevuste harjutamisest, uute tegevusviiside õppimisest, tegevuseelduste arendamisest või taastamisest, abivahendi soovitamistest ja kasutamise õpetamisest. (Ibid.: 74)

Arsti ülesandeks on meditsiinilistest näitudest lähtudes planeerida tegevuste takistusi, võimalusi ja riske. Samuti kogub ta anamneesi kliendist ning teeb haigusloo kohta järelepärimisi, vajadusel viib läbi meditsiinilise läbivaatuse, diagnoosimise ja saadab täiendavatele uuringutele. (Ibid.: 76)

Psühholoogi ülesandeks on kliendi ja tema keskkonna psühholoogiline hindamine, nõustamine ja planeerimine ning vajalikke psühholoogiliste meetmete rakendamine. Psühholoogi teenus sisaldab kutsenõustamist (kutsesobivuse hindamine), tööandja või kliendi nõustamist, informeerimist, konsulteerimist, perenõustamist ja erinevate teraapiate läbiviimist (psühho-, pere-, gestalt-, muusika-, kognitiivkäitumuslikteraapia). (Ibid.: 67)

Õe roll on olla toeks perekonnale ja selle paremini toimimisele. Õde nõustab kliente tervislikust toitumisest, uneprobleemidest, ravimite manustamisest ja nende kõrvaltoimetest, erinevate haigustega seotud probleemidest ja nendega toimetulekust, õehooldusvahendite kasutamise õpetamine (kateetrid, haavahooldusvahendid jne). (Ibid.: 81)

Füsioterapeut tegeleb kliendi motoorsete võimete, tema tegevusvõimet piiravate häirete, sooritusvõime, füsioteraapilise sekkumise mahu ja sagedusega, abivahendite ja kodukeskkonna muutustööde määramisega. (Ibid.: 60)

Logopeedi ülesandeks on isiku kommunikatsiooni taastamine, säilitamine või sellele alternatiivi õpetamine. Teenuse eesmärgiks on kliendi aktiveerimine, enesuse tõstmine, sotsiaalseks aktiivsuseks valmisoleku ja sotsiaalse suhtlemise taastamine ning teiste suhtlemispartnerite ettevalmistamine tagamaks kliendi toimetuleku olmes, huvitegevuses, õppimises ja töötamises. (Ibid.: 26)

Rehabilitatsioonimeeskonna töös on olemas peamiselt kaks mudelit – multidistsiplinaarne ja interdistsiplinaarne lähenemine. Nende kahe mudeli peamiseks sarnasuseks on, et mõlemates töötavad erialaspetsialistid ühise eesmärgi nimel. Multidistsiplinaarse mudeli puhul koostab iga meeskonnaliige ise hinnangu ja määrab vajalikud sekkumised ning suhtleb ainult oma meeskonna juhiga. Sellise lähenemise korral annab iga meeskonnaliige omapoolse ja ainulaadse tegevuse ja toetuse töösse (Eldar jt 2008: 352). Interdistsiplinaarse mudeli alusel toimivatel meeskonna liikmetel toimub sagedane konsulteerimine omavahel, mille tulemusena kujuneb välja ühtne seisukoht kliendi ja tema probleemide kohta. Seega kavandatakse, koordineeritakse ja integreeritakse üheskoos kliendi ravi eesmärgid. Interdistsiplinaarne lähenemine on rehabilitatsiooni meeskonnatöös eelistatum ja tekitab erialaspetsialistide vahel sünergia, üksteise toetamist, mis omakorda aitab meeskonnal rohkem ära teha kui üksi või eraldi tehes. (Behm, Gray 2012)

Autori olemas olevate teadmiste põhjal kasutatakse Eestis nii multidistsiplinaarset kui ka interdistsiplinaarset sekkumist. Lõputöö autor on seisukohal, et interdistsiplinaarne sekkumine annab kliendile paremaid tulemusi ja on meeskonnatöö seisukohalt tulemuslikum, sest toimub koostöö erinevate erialaspetsialistide vahel ja see tagab mitmel hinnangul baseeruva põhjendatud otsuse.

Rehabilitatsioonimeeskonda kuulub seega vähemalt viis liiget, kes teevad omavahel koostööd, neil on ühine kindel eesmärk. Spetsialistid hindavad klienti küll individuaalselt, kuid nende hinnangute põhjal valmib rehabilitatsiooniplaan, oma selge eesmärgiga. Meeskonna liikmed peavad lõputöö autori arvates olema avatud, motiveeritud ning võimelised välja pakkuma sageli ka tavatuid lahendusi. Seda kõike selleks, et koos kliendi ja tema lähedastega saavutataks püstitatud eesmärk. Olulisel kohal on ka meeskonnaliikmete omavaheline usaldus, austus, lugupidamine, tunnustus ja head, toetavad suhted.

Tuginedes meeskonna ja meeskonnatöö teoreetilistele alustele saadi kinnitust, et ka rehabilitatsioonimeeskonnal on kõik olulised meeskonnale omased tunnused, see: on loodud tegutsema püsivalt, on väikesearvuline erinevate kompetentsidega inimeste grupp, kus liikmed pühenduvad ühisele eesmärgile. Antud töö autori hinnangul on

rehabilitatsioonimeeskond isejuhtiv meeskond, mis on pigem meeskonnaliikme- kui liidrikeskne. Nagu esimeses alapeatükis selgus, saavutab antud meeskonnaliik parimaid tulemusi. Olulisteks märksõnadeks isejuhtiva meeskonna puhul on: eesmärgile pühendumine, iseseisva töö oskus ja vastutus, loovus, kiire reageerimine.

2. UURING REHABILITATSIOONIMEESKONDADE TÖÖST JA JUHTIMISEST EESTIS.

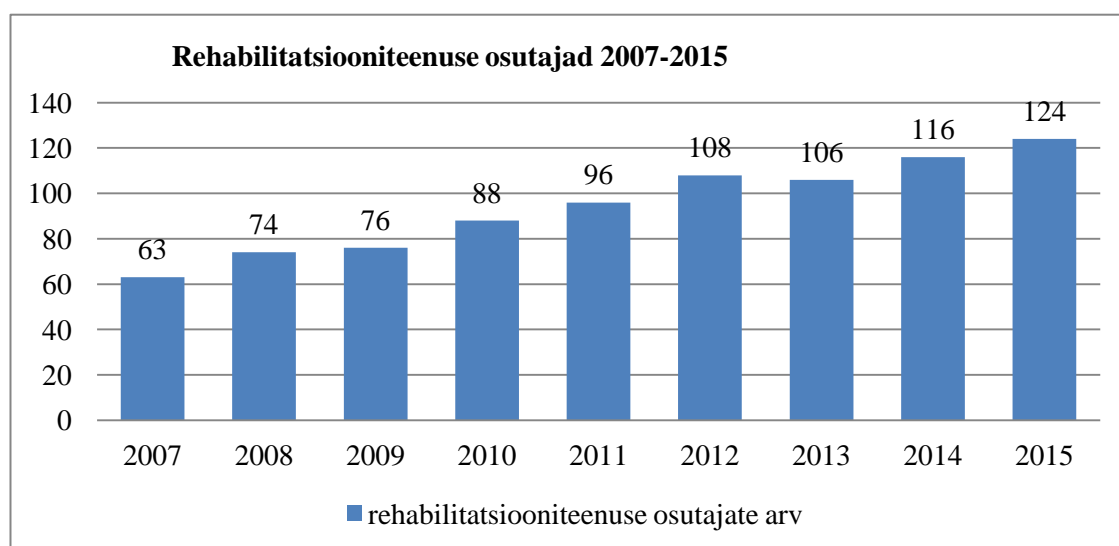
2.1. Rehabilitatsioonimeeskondade kujunemine Eestis

Käsitledes rehabilitatsioonimeeskonna kujunemist Eestis, tuleks vaadelda rehabilitatsiooniteenuste arengut üldiselt, sest nad on omavahel tihedalt seotud. Koos rehabilitatsiooniteenuste arenguga on arenenud ka rehabilitatsioonimeeskonnad.

Taasiseseisvunud Eestis võeti omaks Euroopalik suund luua igale puudega inimesele võimalus saavutada teistega võrdsed võimalused ühiskonnas toimetulekuks. Rehabilitatsioon oma avatud võimalustega ja selgeks rääkimata piiridega näis olevat selleks palju lubav tee. Eesti noores demokraatias kehtestati igale puudega inimesele ja peagi ka igale puude raskusastet taotlevale isikule õigus rehabilitatsioonile. (Roht 2008: 26)

Üks esimesi dokumente, mis Eestis toob sisse rehabilitatsiooni mõiste, on puuetega inimeste võrdsete võimaluste loomise standardreeglid, loodud 1995. aastal (Puuetega inimestele...1995). Seega on rehabilitatsiooni valdkond suhteliselt arenemisjärgus. Kuni aastani 2004 osutati rehabilitatsiooniteenust üksikteenusena. Koostati rehabilitatsiooniplaane lastele (10 asutust), lisaks ka täisealistele puuetega inimestele. Plaan ei koostatud meeskonnapõhiselt, vaid ühe spetsialisti poolt. 2005. aastal jõustusid seadusmuudatused, mis suuresti kehtivad tänaseni. (Hanga 2015: 27) Seega alles märtsis 2005 kehtestati rehabilitatsioonimeeskonna koosseis, kui jõustusid muudatused sotsiaalhoolekande seaduses (§11). Toodi välja nõuded rehabilitatsiooni meeskondadele, -asutustele ja – spetsialistidele ning esitati reguleerivad määrused, mis kehtestasid teenuste hinnad ja liigid (Narusson 2006: 109). Alates sellest hetkest saame käsitleda rehabilitatsioonimeeskondade kujunemist.

Oluliseks etapiks meeskondade arenemisel tuleb pidada aastatel 2005-2008 toimunud projekti PITRA (Puuetega inimene tööturule rehabilitatsioonisüsteemi arendamisega), mis keskendus rehabilitatsiooni olukorra uurimisele ja sellele, kuidas peaks olema korraldatud riiklik rehabilitatsioon Eestis. Projekti lõpptulemusena valmis PITRA tarkuseraamat, mis annab ülevaate rehabilitatsiooni hetkeolukorrast ja soovitud teenuste parendamiseks. Antud tarkuseraamatust selgus, et rehabilitatsiooniteenuse pakkujate arv on aasta aastalt kasvanud. Sellest lähtuvalt kasvas ka rehabilitatsioonimeeskondade arv. Kahjuks loodi palju meeskondi, kes ehitasid oma tegevuse üles ainult rehabilitatsiooniplaanide koostamisele, sest selle teenuse ettenähtud rahaline osakaal kogu rehabilitatsiooniteenusest oli suur. (PITRA II 2008) Järgneval joonisel on näha, kuidas on kasvanud rehabilitatsiooni teenuseosutajate arv aastatel 2007-2015 (Sotsiaalkindlustusamet 2015). Autoril ei õnnestunud leida varasemate aastate kohta käivat avalikku dokumenteeritud statistilist ülevaadet.



Joonis 3. Rehabilitatsiooniteenuse osutajad 2007-2015a.

Hetkel toimiva riikliku rehabilitatsiooniteenuse raames pakutakse puuetega inimestele ja alaealiste komisjoni poolt teenusele suunatud noortele rehabilitatsioonimeeskondade poolt multidistsiplinaarset hindamist, koostatakse isiklik rehabilitatsiooniplaan, juhendatakse plaani elluviimisel ning osutatakse erialapõhiseid üksikteenuseid (füsioterapeudi, logopeedi, sotsiaaltöötaja vm teenuseid). Kahjuks kulub suur osa rehabilitatsiooniteenuse osutamisele ettenähtud rahast meeskondade poolt

rehabilitatsiooniplaanide koostamisele. Rehabilitatsioonimeeskond kaardistab ära küll inimese vajadused ja ressursid, kuid puudu jääb mitmekesistest tulemuslikest rehabiliteeritavatest sekkumistest, mida inimesele ja tema perele pakkuda. (Sotsiaalministeerium 2010)

Rehabilitatsioonimeeskondade tööd peaks muutma viimase aastakümne suurim sotsiaalvaldkonna reform, 01.01.2016. jõustuv töövõimereform. Antud reformiga jagatakse rehabilitatsioon tööalaseks ja sotsiaalseks rehabilitatsiooniks. Tööalast rehabilitatsiooniteenust hakkab osutama töötukassa, kaaludes selle vajadust töövõime hindamise käigus. Sotsiaalkindlustusamet osutab rehabilitatsiooniteenust puuduva töövõimega inimestele, kellel on kõrgenenud hooldus- ja toetusvajadus. Kuna osaliselt hakkab töövõimelistele teenuseid pakkuma töötukassa, siis väheneb nende arvelt sotsiaalkindlustusametist teenuse saajate hulk. Rehabilitatsiooniplaane ei koostata inimestele, kellel puudub selleks vajadus. Uue süsteemi järgi läbib töövõimeline inimene kõigepealt eelhindamise, mille viib läbi üks ekspert. Tänu eelhindamistele selgub inimese tegelik (rehabilitatsiooni)teenuse vajadus kiiremini ja väiksema ressursiga. (Sotsiaalministeerium 2015)

Töövõimereformi tulemusena peaks autori arvates paranema rehabilitatsioonimeeskondade töö, kuna klientide arv väheneb. Seega saadakse juurde ajalist ressursi, teenuse järjekorrad peaksid lühenema jne.

2.2. Uurimuse meetod, läbiviimine ja valimi kirjeldus

Majandustegevuse registri andmetel on Eestis 124 rehabilitatsiooniteenust osutavat asutust. Igas asutuses töötab rehabilitatsioonimeeskond, milles igas on vähemalt viis liiget nagu seadus ette näeb. Arvestades sellega, et uuritavaid on palju, pidas autor parimaks kvantitatiivset uurimismeetodit, internetipõhist ankeetküsitlust.

Uurimuse ettevalmistuseks tuli töö autoril enda jaoks selgeks teha, kuidas rehabilitatsioonimeeskondadega ühendust võtta ja kuidas neile selgitada uurimuses osalemise tähtsust. Uuring viidi läbi koos kaasüliõpilasega, kes käsitles sarnast teemat, soovides küsitleda rehabilitatsiooniasutuste juhte üle Eesti. Käesoleva uurimuse ankeet

ühendati kaasüliõpilase ankeediga, soovides võimalikult vähe häirida juhtide igapäevast tööd. Selleks, et saada kõigi rehabilitatsiooniasutuste kontaktid pöörduiti Sotsiaalkindlustusameti poole. Algselt sooviti saata ankeet Sotsiaalkindlustusameti ametliku listi kaudu, aga see ei sobinud Sotsiaalkindlustusametile. Saadi luba kasutada kontakte, seega:

saadeti kõikidele Eestis rehabilitatsiooniteenust pakkuvatele asutuste juhtidele koos motiveeriva ning selgitava kaaskirjaga e-posti teel kiri. Kirja lõppu lisati kaks linki. Esimesel lingil olev ankeet paluti täita juhtidel hindamaks oma tööd. Teise lingi pidid juhid edastama oma asutuse rehabilitatsioonimeeskonnaliikmetele, sellekohane märgi oli ka uuesti nende küsimustiku lõpus. Küsitlused saadeti laiali 16. märtsil, ankeetide laekumine oli esimesel nädalal väga väike.

Nädal hiljem saadeti kirjad uuesti, kuid ka see katse vastuseid saada jäi soovitud tulemusteta.

Prooviti isiklikku lähenemist ja helistati küsitlusele mittevastanud asutuse juhtidele. Enamus juhte andsid lubaduse, et täidavad küsitlused ja edastavad meeskonnaliikmetele vajaliku lingi. Mõni juht keeldus uuringus osalemast. Põhjused olid erinevad – ajapuudus, alles alustav asutus jne.

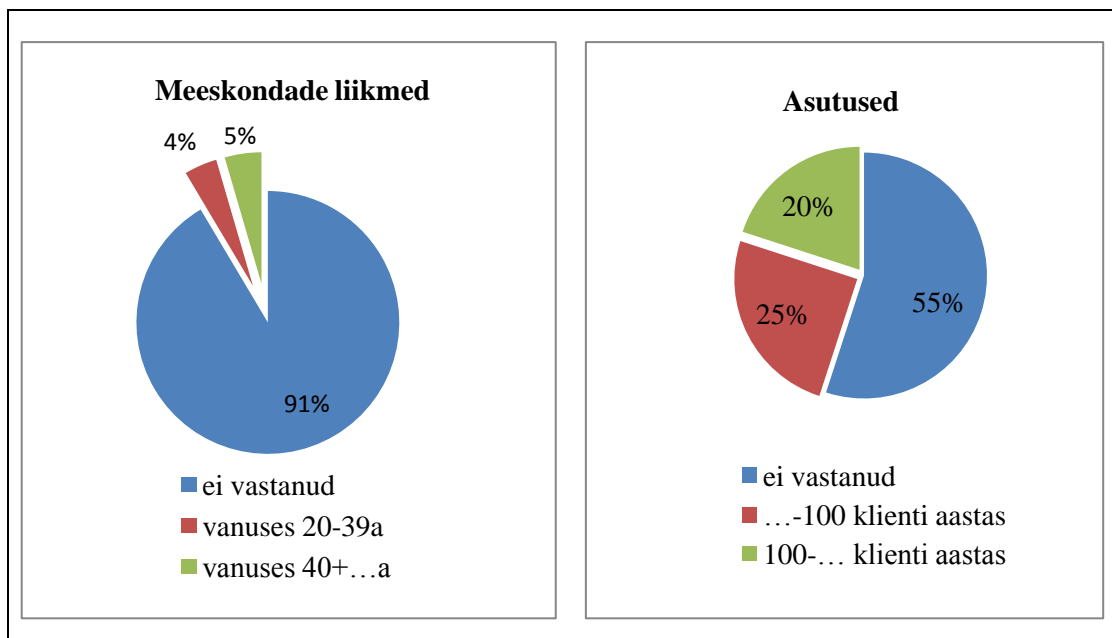
Lisaks külastas käesoleva töö autor kodulinnas olevaid asutusi ja palus ankeedile vastata. Ühes asutuses väitis juht, et ta ei märganud linki, mille pidi meeskonnale edastama. Peale seda kohtumist laekusid antud asutuse ankeedid kiiresti.

Viimane meeldetuletus tagasisidet mitte saatnud asutustele saadeti 6. aprillil. Andmete kogumine lõpetati 17.04.

Vaatamata korduvalt saadetud meeldetuletustele, helistamistele ja kohtumistele oli tagastatud ankeete siiski väga vähe, arvestades hulka, kes oleks pidanud vastama. Seetõttu analüüsiti vastuseid ühtse grupina, kuigi esialgne plaan oli võrrelda meeskondi omavahel.

Võttes arvesse seda, et meeskonna ankeedile vastanud oleks pidanud olema vähemalt 620 (124 meeskonda, igas vähemalt 5 liiget) oli tegelik vastanute arv 53 ehk ligikaudu

10% koguhulgast liiga väike, et teha väga tõeseid järeldusi. Seega käsitletakse seda uuringut kui pilootuuringut. Juhtide ankeete laekus 124-st tagasi 54, mis on iseenesest normaalne tulemus. Järgneval joonisel 4 ongi esitatud vastanud ja mittevastanud meeskonnaliikmete ning juhtide protsendilised näitajad.



Joonis 4. Meeskonnaliikmete ja juhtide ankeetidele vastanute statistika. (autori koostatud)

Väga palju oli ankeete, millele vastamine oli pooleli jäetud või mis olid täiesti tühjad. Selle protsessi tulemusena teeb töö autor järelduse, et rehabilitatsiooniasutuste juhid ja meeskonna liikmed ei ole tegelikult huvitatud oma töö analüüsimisest, millest on iseenesest kahju, sest ainult oma tööd analüüsid saab tuvastada võimalikke kitsaskohti ja neid likvideerida. Samas oleks see olnud hea võimalus võrrelda teiste meeskondadega.

2.3. Rehabilitatsioonimeeskondade ja juhtide uurimisandmete analüüs.

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse ja esitatakse saadud andmeid teemade lõikes. Uurimistöö eesmärgist lähtuvalt analüüsitakse meeskonnatöö toimimist ja arendamise vajadust. Selleks käsitletakse eraldi kolme aspekti. Esiteks: sisekliimat meeskonnas, kus

lähtutakse omavahelise koostöö toimimisest, infovahetusest, omavahelistest suhetest ning tööga rahulolust ja juhi rollist meeskonna liikmena ning õhustiku kujundajana. Teiseks uuritakse meeskonna toimimist, mille juures lähtutakse kohtumise tihedusest, liikmete arvust ja rahulolust ning juhi võimetest, avatusest ja enesekriitika võimest. Viimasena vaadeldakse meeskonna tulemuslikkust, kus tuginetakse liikmete panusele, ühisele eesmärgistatusele, ülesannete teadlikustamisele, töö tulemuslikkuse hindamisele ning juhi oskustele luua positiivne ja tõine õhkkond, avatusele ettepanekute ja arvamuste suhtes ning töö efektiivsuse jälgimisele. Küsitletud meeskonnaliikmed jaotati vanuse järgi kaheks (20-39 aastased ja 40-...aastased), et selgitada välja ka võimalikud vanuselised erinevused arvamustes ja hoiakutes. Küsitletud juhid jaotati asutuse suuruse järgi, mis fikseeriti vastavalt klientide arvule aastas (kuni 100 klienti ja üle 100 klienti).

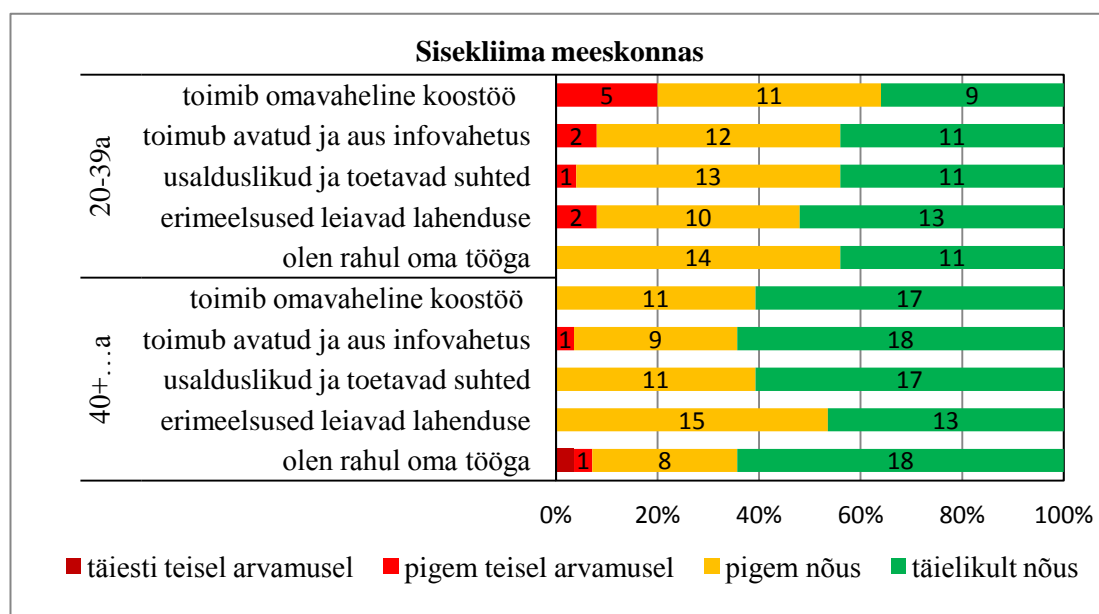
Saadud tulemusi analüüsitakse rehabilitatsioonimeeskonna liikmete ning juhtide antud hinnanguid omavahel võrreldes. Lisaks kasutatakse meeskonnatöö toimimise kohta saadud arvamusi avatud küsimusele. Meeskonnatöö efektiivse toimimise seisukohalt on oluline pöörata tähelepanu sisekliimale (tööga rahulolu, usaldus, infovahetus jne), meeskonna toimimisele ja tulemuslikkusele, seega jaguneb antud alapeatükk omakorda kolmeks.

2.3.1. Sisekliima meeskonnas ja juhi roll selle kujunemisel

Sisekliimal on väga oluline roll meeskonna toimimisel ja tulemuslikkusel. Mida suurem on tööga rahulolu, seda paremini toimib ka meeskonnasisene koostöö, suhtlemine on avatud ja aus. Seega tekib turvatunne ja usaldus. Ka meeskonna juht peaks olema samaväärne meeskonnaliige nagu teisedki. Tal on lisaks oluline roll toetaja, julgustaja ja tõise ning avatud õhkkonna loojana.

Vastuste põhjal koostatud jooniselt 5 (lk 27) selgub, et 20% noorema vanusegrupi (20-39a) esindajatest leiavad, et meeskonnasisene koostöö pigem ei toimi ja 36% on täiesti vastupidisel arvamusel, seega toimimisega täiesti rahul. Samas vanemas vanuserühmas (40-...a) ei olnud ühtegi vastajat, kes oleks meeskonna toimimise osas negatiivsel seisukohal. Üle poole vastanutest on toimimisega täiesti rahul ning ülejäänud pigem rahul. Avatud küsimuse vastustest saadud meeskonnatöö toimimise kirjeldustes leidis

antud teemal enam arvamusi nooremate vastajate seas. Toodi välja, et meeskonnas on palju liikmeid, kuid kõik spetsialistid ei ole omavahel koostöös ja ka, et olulist koostööd pole. Samas väitsid mitmed vastanud, et toimub igapäevane tihe koostöö meeskonnaliikmete vahel.



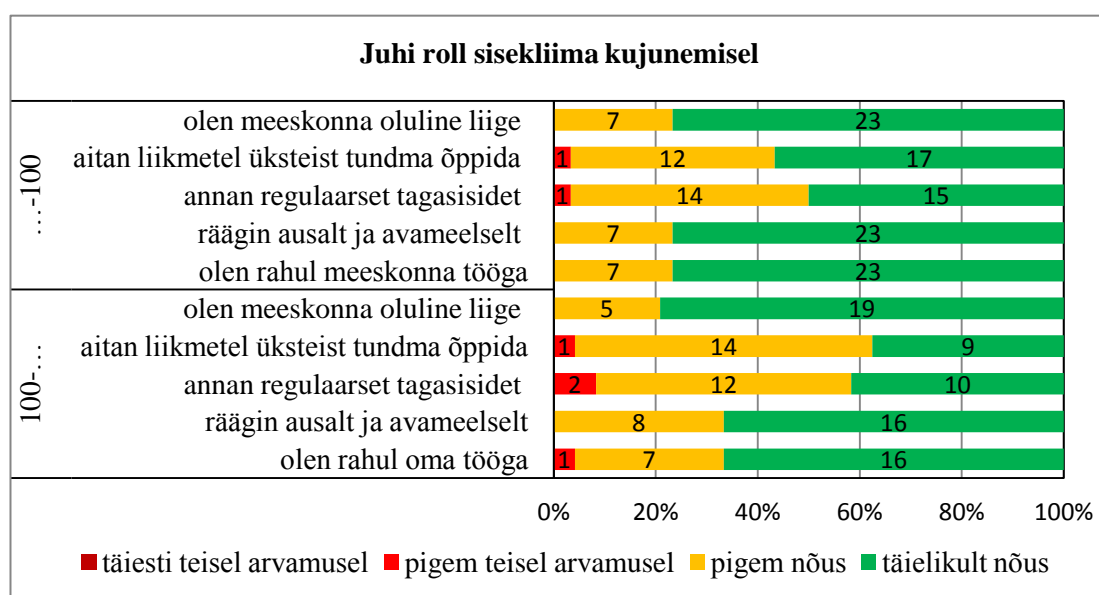
Joonis 5. Sisekliima meeskonnas (autori koostatud).

Avatud ja ausa infovahetuse ning usalduslike ja toetavate suhete osas nõustuvad 44% nooremate vastajatest, et antud suhted toimivad täielikult, vaid mõned vastajad arvasid et suhted pigem ei ole positiivsed. Vanemad vastajad on selles osas veelgi entusiastlikumad, üle 60% on täielikult nõus, et suhted on usalduslikud ja toetavad ning infovahetus avatud ja aus. Paljud meeskondade liikmed leiavad, et meeskonnas valitseb usaldus ja lugupidav suhtumine teineteise vastu, samuti et ollakse paindlikud ja vastutulelikud, seda nii omavahel kui ka klientide suhtes. Erimeelsuste osas leiab üle 40% mõlemast vanusegrupist, et need leiavad alati lahenduse, ülejäänud vastajad on antud väitega samuti pigem nõus.

Oma tööga täielikult rahul on enam vanemad meeskonnaliikmed, neid on üle 64%. Samas selles grupis leidis ka neid, kes pigem või üldse oma tööga rahul ei olnud (7%). Nooremate seas on rahulolu protsent 44% ja rahulolematuid ei ole. Rahulolematuse põhjustena tuuakse välja piiravad rahalised vahendid (igaaastane maht) ja seega tõsiasi,

et tööd tehakse osaliselt ka vabast ajast ja vabatahtlikult või ei jõuta kõigi vajadusi rahuldada.

Järgneval joonisel 6 võib näha, et üle 70% juhtidest nõustuvad, et nad on olulised meeskonnaliikmed ja ülejäänud on antud väitega pigem nõus. 57% väiksema klientide arvuga asutuste meeskondade juhtidest ja 38% suurema klientide arvuga asutuste meeskondade juhtidest väidavad, et nad teevad kõik, aitamaks meeskonnaliikmetel teineteist tundma õppida. Vastavalt 40% ja 58% pigem nõustuvad ja üks juht kummastki liigitusest tunnistab, et ta sellesse ei panusta.



Joonis 6. Juhi roll sisekliima kujunemisel (autori koostatud).

Pooled väiksema teenusemahuga asutuste meeskondade juhid annavad liikmetele regulaarset tagasisidet. Suurema teenusemahuga asutuste meeskondade juhtidest teeb seda 42%, pooled on antud väitega pigem nõus ja 8% pigem ei anna regulaarset tagasisidet.

Enamus juhtidest on veendunud, et nad räägivad ausalt ja avameelselt ning õhutavad samuti käituma ka oma meeskonna liikmeid. Teised väidavad, et nad pigem tegutsevad samadel põhimõtetel.

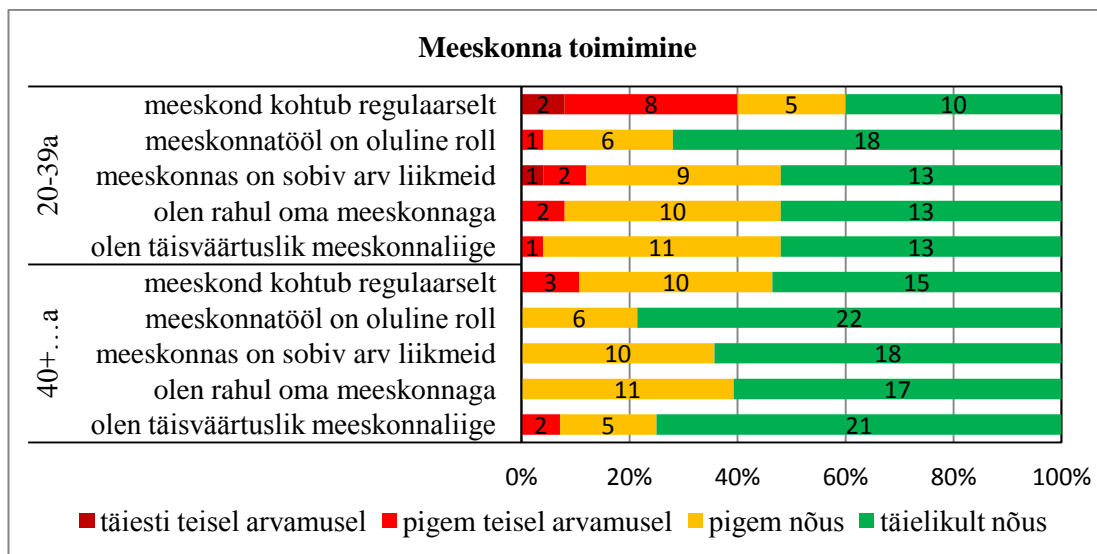
77% väiksema teenusemahuga asutuste meeskondade juhtidest on täielikult rahul oma meeskonna tööga, samal arvamusel on ka 67% suurema teenusemahuga asutuste meeskondade juhtidest. Kõigest üks juht tunnistab, et ta pigem ei ole rahul.

Sisekliimaga meeskonnas ollakse üldiselt rahul. Omavahelist koostööd hinnatakse heaks, ollakse avatud suhtlejad, sõbralikud, täpsed, konkreetsed ja abivalmid teineteise suhtes. Seega võib väita, et toimub avatud ja aus infovahetus ning valitsevad pigem usalduslikud ja toetavad omavahelised suhted. Ent leidub siiski ka neid, kes väidavad, et kõik spetsialistid ei tee omavahel vajalikul määral koostööd. Leiti ka, et aegajalt on erimeelsusi, kuid avatud küsimusele vastates, seda välja ei toodud. Seega üldiselt ollakse oma tööga rahul. Juhtide hinnangud oma rollile sisekliima kujunemisel on valdavalt üle keskmise positiivsed kõikides käsitletud aspektides. Väiksema aastase teenusemahuga asutuste meeskondade juhid on omakorda positiivsemad kui suurema aastase teenusemahuga meeskondade juhid.

2.3.2. Meeskonna toimimine

Meeskonnatöö toimimiseks peab autor oluliseks, et meeskond kohtuks regulaarselt ning iga meeskonnaliige tunneks ennast täisväärtusliku ja vajalikuna. Oluline on ka meeskonnaliikmete arv ning üldine rahulolu oma meeskonnaga. Juhi rolliks on eelkõige ootuste selge väljendamine ja töökorraldus. Samas on tähtis ka avatus tagasisidele ja erimeelsuste diskreetse lahendamise oskus.

Järgneval leheküljel asuvalt jooniselt 7 selgub, et kõige suuremaks probleemiks meeskonnatöös on meeskonnaliikmete ebaregulaarne kohtumine. Koguni 40% noorematest ja peaaegu 11% vanematest vastajatest pigem või üldse ei nõustu, et kohtutakse regulaarselt. Samas 40% nooremast ja ligi 54% vanemast rühmast nõustub täielikult, et kohtutakse piisavalt. Nooremad vastajad on kirjutanud, et ühiseid kokkusaamisi ja arutelusid on harva, põhiline info edastus toimub kirja ja telefoni teel.



Joonis 7. Meeskonna toimimine (autori koostatud).

Meeskonnatöö rolli rehabilitatsioonis peetakse üldiselt väga oluliseks, nõustujaid mõlemas vanusegrupis tunduvalt üle 60%. Oma meeskonna liikmete arvu peab täielikult sobivaks veidi üle 50% vastanutest, 12% noorematest pigem arvab, et meeskond ei ole sobiva suurusega. Oma meeskonnaga rahulolematust esineb vaid nooremate vastajate hulgas (8%), aga umbes pooled on täiesti rahul, vanemas vanuserühmas on see protsent veelgi suurem

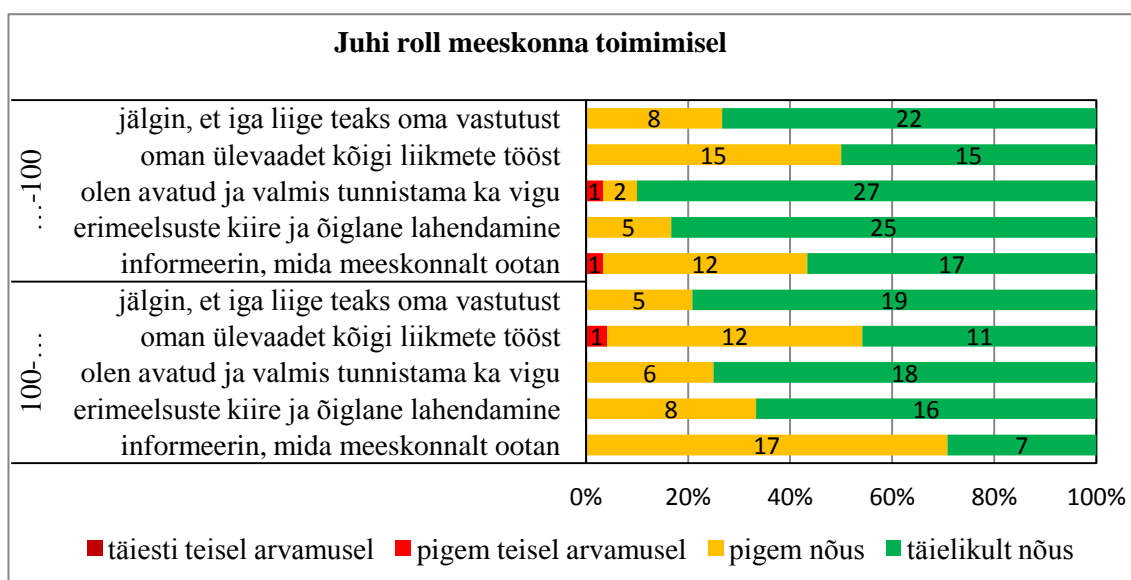
Täisväärtuslikuks meeskonnaliikmeks peab ennast 75% vanematest ja 52% noorematest vastajatest. Vastavalt 18% ja 44% on antud väitega pigem nõus. Pigem rahulolematuid on nooremate seas 4% ja vanemate seas 7%.

Üle 70% kõigist küsitletud juhtidest (Joonis 8) hoolitseb enda arvates täielikult selle eest, et iga meeskonnaliige teaks oma vastutust. Ülejäänud leiavad, et nad pigem käituvad samuti. Kõigest 46% suurema klientuuriga meeskondade juhtidest ja 50% väiksema klientuuriga meeskondade juhtidest väidavad, et nad omavad ülevaadet kõigi meeskonnaliikmete tööst. Ülejäänud pooled väiksema teenusemahuga meeskondade juhtidest leiavad, nad pigem omavad ülevaadet ja üks juht teisest liigitusest tunnistab, et ta pigem ülevaadet ei oma.

Koguni 90% väiksema aastase klientide arvuga juhtidest väidavad, et nad on avatud tagasisidele enda suhtes ja valmis tunnistama oma vigu. Samal arvamusel on ka 75%

suurema aastase klientide arvuga juhtidest. Üks juht tunnistas ka, et ta pigem ei ole avatud ning pigem ei ole valimis tunnistama oma vigu.

83% väiksema teenusemahuga meeskondade juhtidest saavad aru, et meeskonnas võib esineda erimeelsusi, kuid nad teevad kõik selleks, et need saaks kiiresti ja õiglaselt lahendatud. Samal seisukohal on 67% suurema teenusemahuga meeskondade juhtidest. Mitte ükski vastanutest ei olnud pigem teisel arvamusel.



Joonis 8. Juhi roll meeskonna toimimisel (autori koostatud).

Väitega „annan selgelt teada, mida ma oma meeskonnalt ootan“ on pigem nõus 71% suurema klientuuriga meeskondade juhtidest ja kõigest 29% on väitega täielikult nõus. Väiksema klientuuriga meeskondade puhul leiab 57% juhtidest, et nad informeerivad meeskonnaliikmeid oma ootustest täielikult, kuid üks juht leiab, et ta pigem ei tee seda.

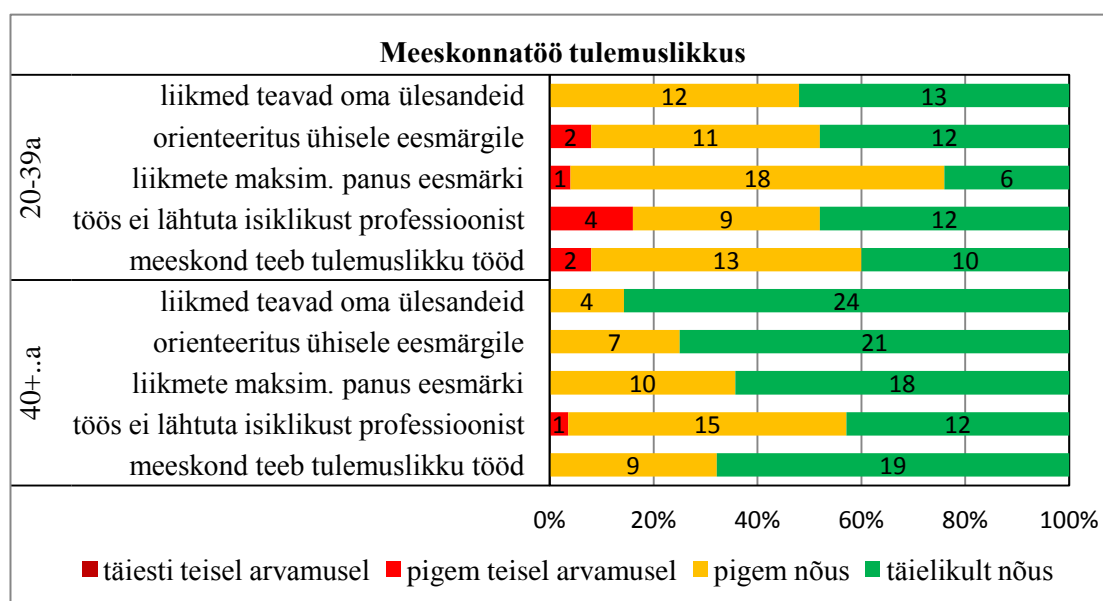
Siinkohal selgus, et üheks suuremaks probleemiks rehabilitatsioonimeeskonna toimimisel osutus osaline regulaarse kohtumise puudumine. Üldiselt leidsid meeskondade liikmed enamasti, et meeskond toimib hästi või suurepäraselt, kõik on logistiliselt paigas ja kliendid on rahul. Sealjuures peetaksegi meeskonnatöö rolli väga oluliseks. Juhid hindavad oma rolli meeskonna toimimisel samuti äärmiselt positiivselt, veidi kõhkclusi on vaid kõigi liikmete tööst ülevaate omamisel ja oma ootustest informeerimisel. Jälgitakse, et meeskonna liikmed teaksid oma vastutust ning selle

väitega on enamuses nõus ka meeskondade liikmed ise. Nad väidavad, et meeskonna juht koordineerib hästi ja liikmed teavad oma vastutust ning ülesandeid, omavahelist suhtlemist ja koostööd peetakse väga oluliseks. Äärmiselt kindlalt on leitud, et ollakse avatud ja valmis tunnistama ka oma vigu, kuid siinkohal võib arvata, et juhid ei soovi enda vastu piisavalt kriitilised olla.

2.3.3. Meeskonnatöö tulemuslikkus

Meeskonnatöö tulemuslikkust mõjutavad erinevad faktorid, sealhulgas eelnevalt analüüsitud sisekliima ning see, kuidas meeskond toimib. Meeskonnaliikmed peaksid teadma oma ülesandeid, kuid samas olema orienteeritud ühisele eesmärgile. Rehabilitatsioonimeeskonna töös saadakse paremaid tulemusi kui ei lähtuta isiklikust professionist ja iga liige peaks panustama maksimaalselt. Juhi rolliks on koordineerida, toetada, olla avatud ja luua positiivset õhkkonda.

Järgnevalt jooniselt on näha, et enamus meeskonnaliikmeid vanemast vanuserühmast väidavad, et nad teavad täielikult oma ülesandeid (86%). Nii arvavad ka 52% noorematest vastajatest. Ei olnud ühtegi vastanut, kes oleks pigem või täiesti teisel arvamusel. Enamus vastanud meeskonna liikmetest kinnitavad, et nad teavad oma tööülesandeid, seega meeskond toimib ja valitseb sünergia.



Joonis 9. Meeskonnatöö tulemuslikkus (autori koostatud).

75% vanematest vastajatest leiavad, et nad on orienteeritud ühisele eesmärgile. Samal arvamusel on vaid 48% noorematest vastajatest ja kaks inimest leiavad, et nende meeskond pigem ei ole orienteeritud ühisele, kindlale eesmärgile. Kõik ülejäänud vastajad on antud väitega pigem nõus.

Nooremast vanuserühmast 72% tunneb, et iga meeskonnaliige pigem panustab maksimaalselt eesmärgi saavutamisse, ainult 24% leiab, et panustatakse täielikult ning üks vastanu on pigem teisel arvamusel. Vanemast vanuserühmast on 64% vastanutest veendunud maksimaalses panustamises ja 36% on antud väitega pigem nõus, rahulolematuid ei ole.

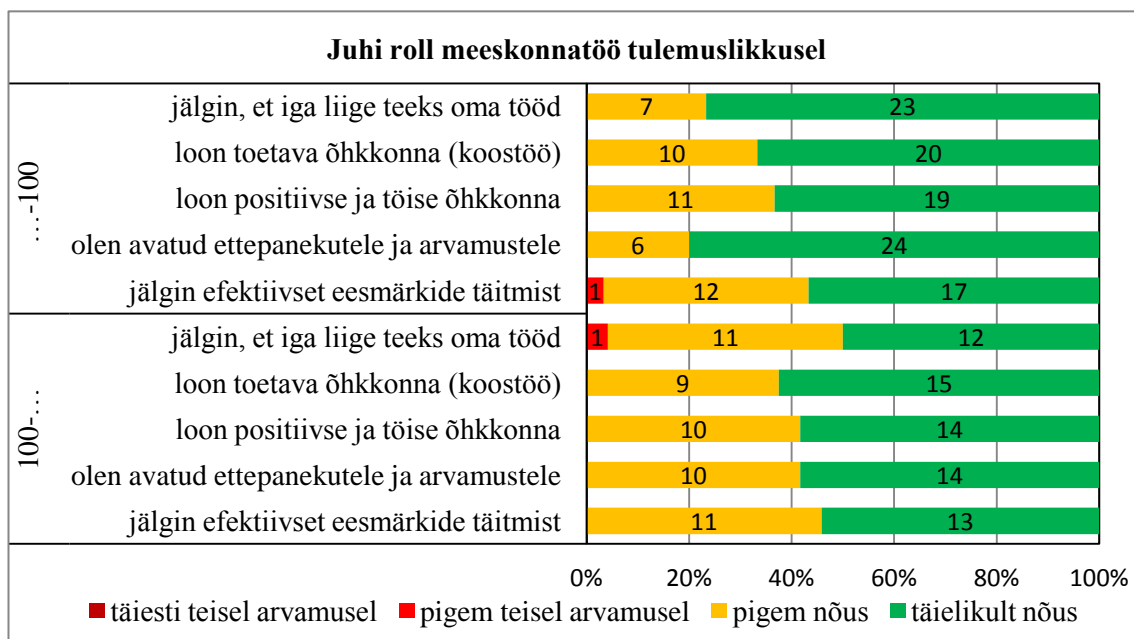
Peaaegu poolte rehabilitatsioonimeeskondade nooremad liikmed nõustuvad täielikult, et töös ei lähtuta isiklikust professionist, pigem on sellega nõus 36%, kuid 16% on pigem teisel arvamusel. Vanemate vastajate puhul oli pigem teisel arvamusel vaid üks vastaja, ülejäänud pigem või täielikult nõustusid, et töös ei lähtuta vaid oma eriala spetsiifikast. Meeskondade liikmed tõid välja, et vahel hinnatakse klienti kogu meeskonnaga, mõnikord mitte. Eraldi hindamine võimaldab arutada erinevaid nägemusi, mis on kliendi seisukohalt efektiivsem.

Kõik vanema vanuserühma vastajad nõustusid, et nende meeskond teeb tulemuslikku tööd, 68% neist olid antud väitega täielikult nõus. See-eest noorema vanuserühma vastajate seas oli täielikult nõustujaid vaid 40% ning kaks vastajat tunnistasid, et nende arvates meeskond pigem ei tee tulemuslikku tööd.

Joonisel 10 (lk 34) on näha, et kõik väiksema aastase teenusemahuga asutuste juhid väidavad end hoolitsevat selle eest, et iga meeskonnaliige teeks oma tööd, 77% neist on selles täielikult veendunud ja ülejäänud on antud väitega pigem nõus. Suurema teenusemahuga asutustes on vaid pooled juhid täiesti kindlad, et nad jälgivad meeskonnaliikmete töö tegemist, 46% on väitega pigem nõus ja üks juht tunnistab, et ta seda pigem ei jälgi. Mitmed meeskondade liikmed leiavad, et kui iga liige teab oma kindlaid üleandeid, siis meeskond toimib hästi.

Meeskonnas sellise õhkkonna loomise suhtes, et liikmed sooviksid teineteisega koostööd teha ja teineteist toetada on juhid samuti väga positiivselt meelestatud. Koguni

üle 60% kõigist küsitletud juhtidest on veendunud, et nad loovad vastava õhkkonna ning teised on samuti pigem nõus, et saavad sellega hakkama.



Joonis 10. Juhi roll meeskonna tulemuslikkusel (autori koostatud).

Ligikaudu 60% kõigist küsitletud asutuste juhtidest väidavad, et nad loovad positiivse ja tõise õhkkonna oma meeskondades. Ülejäänud juhid on ka pigem samal arvamusel. Juhid on veendunud, et nad toetavad kogu meeskonna initsiatiivi ja on avatud kõikidele ettepanekutele ning arvamustele, väiksema klientuuriga asutuste juhtide seas on see protsent 80% ning suurema klientuuriga asutuste juhtide seas 58%. Kõik ülejäänud juhid on pigem samal arvamusel.

Suurema klientuuriga asutuste juhid kinnitavad end jälgivat, et nende meeskond täidaks efektiivselt seatud eesmärgid, selles täiesti veendunud on 54% ja pigem samal arvamusel ülejäänud 46% juhtidest. Väiksema klientuuriga asutuste juhtide seas on üks juht, kes tunnistab end pigem mitte jälgivat efektiivset eesmärkide täitmist, kuid 57% juhtidest on jällegi täiesti vastupidisel arvamusel, see tähendab, et nad hoolitsevad töö efektiivsuse eest.

Juhi kohta on osa meeskondade liikmeid kirjutanud, et kui juht organiseerib ja kordineerib tegevust ja asjad toimivad süsteemi järgi, kus igaüks teab oma kohustusi,

siis meeskond toimib meeskonnana. Ühes meeskonnas ei olnud küsitluse läbiviimise hetkel juhti ning leiti, et ilma juhita on toimimine ja koordineerimine keeruline.

Meeskonnatöö tulemuslikkuse analüüsimisel selgub jälle, et antud teemal on vanemad vastajad märksa rahulolevamad, kui nooremad. Eelkõige teatakse väga hästi oma ülesandeid, mis on vanema ja kogenuma töötaja puhul ka prognoositav. Enim kriitilised ollakse oma isiklikust professionist mitte lähtumise suhtes. Mõned nooremad vastajad arvavad, et töös siiski lähtutakse pigem isiklikust professionist ja nad ei pea seda õigeks. Väidetakse, et iga liige tegutseb vaid omas valdkonnas ja ei nähta olukorda laiemalt. Samas esineb ka vastupidiseid hinnanguid, kus kliente hinnatakse nii koos kui eraldi, olenevalt kliendist ja olukorrast. Sellest tulenevalt hindavad osad meeskonnaliikmed kaaslaste panustamist eesmärki ebapiisavaks. Samas ei ole kõik vastanud päris rahul ka töö tulemuslikkusega, rahulolematud on jälle pigem nooremad vastajad. Ka meeskonnatöö tulemuslikkusel hindavad juhid oma rolli väga positiivselt kõigi esitatud väidete osas. Väga enesekindlad ollakse oma avatuses ettepanekutele ja arvamustele ning toetava, positiivse ja tõise õhkkonna loomisel. Mõningaid kõhklusi esineb vaid efektiivse eesmärkide täitmise jälgimisel ning väiksema teenusemahuga asutuste meeskondade juhtide seas ka iga liikme töökohustuste täitmise jälgimisel.

2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Rehabilitatsioonimeeskonna vanemad liikmed (40-...a) on üldiselt positiivsemal seisukohal meeskonnatöö toimimise osas, seda nii sisekliima toimimise, kui ka tulemuslikkuse seisukohalt. Nooremad meeskonnaliikmed on avaldanud ka rahulolematust ja negatiivsemaid arvamusi, mida võib pidada üsna ootuspäraseks. Antud erinevused võivad tuleneda nooremate meeskonnaliikmete värskemalt omandatud meeskonnatöö alastest teadmistest ja soovist oma teadmisi igakülgsest rakendada. Siinkohal võib juhtuda, et meeskonnas tööle asudes on seal juba väljakujunenud tõekspidamised ja töörütm, mis ei pruugi vastata õpitud teoreetilistele teadmistele ja tihtipeale inimesed ei ole valmis muutusteks oma igapäevatöös, sest nad on sellega rahul. Samas kogenumad liikmed on jõudnud mingil määral mugavustsooni ja ei ole enam nii kriitilised, seega on rahulolu suurem.

Sisekliimaga meeskonnas ollakse üldiselt rahul ja selle kohta antud vastused kinnitavad teooria osas väljatoodud eeldusi meeskonnatöö kohta ja selle efektiivseks toimimiseks. Selline tulemus on väga positiivne, sest see näitab, et rehabilitatsioonimeeskond on pühendunud ja eeldatavasti tagab seega ka klientidele parima teenuse. Juhtide hinnanguid, oma rollile sisekliima kujundamisel, kokkuvõttes on tulemused väga positiivsed ja esinevad vaid üksikud enesekriitilisemad arvamused, seda näiteks regulaarse tagasiside ja meeskonnaliikmete teineteise tundmaõppimise toetamise puhul. Väiksema aastase klientide arvuga asutuste meeskondade juhid on positiivsemad kui suurema aastase klientide arvuga asutuste meeskondade juhid. Selle põhjuseks võib pidada fakti, et väiksema teenusemahuga asutustes tegutsevad ühtlasi ka väiksemad meeskonnad ning meeskonna juhil on kergem iga liikmeni jõuda ja tegevust koordineerida. Autor leiab, et ehk on meeskondade juhid siiski veidi kõrge enesehinnanguga või ei soovi tunnista oma puudusi. Samas juhiks olemine vajab enesekindlust ja analüüsivõimet. Kokkuvõtteks võib hinnangut sisekliimale pidada heaks.

Meeskonna toimimist võib käsitleda ühtlasi ka meeskonnatöö toimimisena, sest need on omavahel tihedalt seotud. Kohtumiste regulaarsust hinnates toodi välja, et tihtipeale ei leita ühiseid aegu kokkusaamiseks, arutelud toimuvad suhteliselt harva ning põhiline infoedastus toimub kirja ja telefoni teel. Üheks põhjuseks on töövõtulepinguga töötavate spetsialistide hõivatus mitmes asutuses korraga ning graafikujärgne töökorraldus. Teiseks mõjutab kohtumise korrapärasust ka meeskonna suurus, väga suure meeskonna puhul on keeruline leida ühist aega, mis ometigi on väga vajalik. Ka teooriaosas toodi välja, et väiksema liikmetearvuga meeskond suudab töötada efektiivsemalt. Mõned avatud küsimustele vastanud pidasid samuti oma meeskonna liikmete arvu ebasobivaks. Kahjuks ei esitanud autor lisaküsimust sobivama liikmete arvu kohta. Üldiselt on meeskondade liikmed siiski oma meeskondade toimimisega rahul ja peavad meeskonnatöö rolli väga oluliseks. Juhtide hinnangud oma rollile meeskonna toimimisel on üldiselt positiivsed, rahulolematust esineb vaid kõigi liikmete tööst ülevaate omamisel ja oma ootustest informeerimisel. Siin oleneb palju jällegi meeskonna suurusest, suures meeskonnas olevate erinevate spetsialistide puhul, kus ka kohtumised pole alati regulaarsed, on raske pidevat ülevaadet omada ja on hea, kui seda ka

tunnistatakse, et vajadusel korrektiive teha. Samas kui meeskond toimib ja on hästi koordineeritud, ei peaks informeerimisel raskusi tekkima. Üldjoontes selgub siiski nii meeskondade, kui juhtide vastustest, et meeskonnad toimivad hästi.

Meeskonnatöö tulemuslikkuse seisukohalt on vanemad vastajad jällegi positiivsemad kui nooremad. Negatiivsust esineb isiklikust professionist mitte lähtumise suhtes. Avatud küsimustele vastates esineb väiteid, et olukorda ei nähta laiemalt, kuid samas ka et kliente hinnatakse olukorrale vastavalt – spetsialistid koos või eraldi. Peale intervjuerimist arutletakse erinevate nägemuste üle ning püütakse leida parim lahendus kliendi jaoks, mida eeldab ka teoorias kirjeldatud interdistsiplinaarne lähenemine. Nooremate puhul võib märgata rahulolematust ühisele eesmärgile orienteerituse suhtes, mida omakorda mõjutab ka mitte regulaarne meeskonnaliikmete kohtumine. Teoorias selgus, et üks olulisemaid meeskonna tunnuseid on orienteeritus ühisele eesmärgile, seega tuleks meeskondades eesmärgistatusele rohkem tähelepanu pöörata. Siit võib järeldada, et antud töös on oluline roll kogemustel ning vanematel töötajatel on seega ka selgem teadlikkus oma ülesannetest, eesmärgile orienteeritus, ühine panus ja hea töö tulemuslikkus, noorematel seevastu uuenduslikud ideed ja eneseteostusvajadus. Juhid hindavad oma rolli meeskonnatöö tulemuslikkusel väga positiivselt, ollakse enesekindlad kõigis aspektides. Vähest rahulolematust esineb eesmärkide ja iga liikme töökohustuste täitmise jälgimisel. Teooriast tulenevate tunnuste põhjal hindab antud lõputöö autor rehabilitatsioonimeeskonda isejuhtivaks meeskonnaks, mis on pigem meeskonnaliikme- kui liidrikeskne, seega vastutab iga liige suuresti ise oma töö ja eesmärgi täitmise eest.

Kokkuvõtteks võib öelda, et nooremad meeskonnaliikmed on kriitilisemad ja märkavad rohkem kitsaskohti nii meeskonna sisekliimas, toimimisel kui ka tulemuslikkuses. Antud töös omavad väga olulist rolli kogemused, kuid alati tuleb olla avatud uutele ideedele ja seisukohtadele ning vajadusel valmis ka tegema ümberkorraldusi. Nooremad meeskonnaliikmed omavad lühemat tööstaaži ja on töö suhtes entusiastlikumalt meelestatud. Seega võib pidada oluliseks koostööd erinevates vanustes inimeste vahel selleks, et saavutada parimaid tulemusi. Põhiliseks kitsaskohaks kujunes meeskondade regulaarne kohtumine, mis oli ka igati ettearvatav tulemus, juba autori eelnevate

teadmiste põhjal. Üldiselt olid antud hinnangud siiski üleootuste positiivsed, eriti juhtide poolt.

Saadud tulemuste põhjal ei saa teha piisavalt tõeseid järeldusi, sest küsitlusele vastas vaid ligikaudu 10% kõikidest meeskonnaliikmetest ja 44% kõikidest meeskondade juhtidest. Seega saab läbiviidud uuringut käsitleda kui pilootuuringut. Antud uurimuse kitsaskohaks võib pidada ka liigset panustamist juhtidele, oodates neilt ankeetide edastamist kõikidele meeskonnaliikmetele. Võib ka oletada, et osaliselt ei peetud oluliseks antud teemat ja seega ei vastatud küsimustikule. Siinkohal olekski oluline tõsta meeskondade teadlikkust koostööalaste teadmiste ja oskuste osas, korraldades või suunates meeskondi teemakohastele koolitustele.

Töö autor on seisukohal, et antud teema on oluline ja väärib edasi uurimist, et selgitada välja põhjalikumad ja seega ka tõesemad tulemused. Teema on aktuaalne arendamaks Eesti rehabilitatsioonimeeskondade tööd. Uurimistulemused võiksid huvi pakkuda Eesti Sotsiaalkindlustusametile ja rehabilitatsiooniteenust pakkuvatele asutustele, et analüüsida oma meeskondade arendamise vajadusi. Edasisel uurimisel tuleks kasutada teist uurimismeetodit näiteks paberkandjal ankeetküsitluste edastamist erinevatel koolitustel ja konverentsidel, et koguda maksimaalselt vastuseid. Lisaks oleks oluline küsida ka liikmete hinnangut meeskonna juhi tööle. Olulised oleks ka lisaküsimused meeskonna ideaalse suuruse ja meeskonnaalase koolitusvajaduse kohta.

KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö on kirjutatud teemal „Meeskonnatöö toimimine ja arendamise vajadus rehabilitatsioonis“. Antud teemat uuriti, kuna rehabilitatsioon on Eestis arenev valdkond ja meeskonnatöö selle lahutamatu osa.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas toimib rehabilitatsioonimeeskondade töö Eestis ning milline on meeskondade arendamise vajadus.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade meeskonna ja meeskonnatöö olemusest, selgitatakse meeskonna efektiivsuse mõistet, kirjeldatakse juhi rolli meeskonna arendamisel ning käsitletakse rehabilitatsioonimeeskonda kui meeskonda. Empiirilise osa sissejuhatuses antakse ülevaade rehabilitatsioonimeeskondade kujunemise ajaloost Eestis. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uurimuse kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks valiti internetipõhine ankeetküsitlus. Koostati kaks eraldi ankeeti, millele vastasid rehabilitatsioonimeeskondade liikmed ja juhid üle Eesti. Autorile tagastati 54 juhi ja 53 meeskonna ankeeti. Vastuste analüüsimiseks jaotati meeskonnaliikmed kahte vanuserühma (20-39a ja 40-...a) ja juhid liigitati vastavalt asutuse aastasele teenusemahule (...-100 klienti ja 100-...klienti).

Uurimistulemustest võib välja tuua:

- sisekliima meeskonnas on üldiselt hea, esineb mõningaid erimeelsusi omavahelise koostöö toimimise osas;
- meeskonna toimimise kitsaskohaks on ebaregulaarne või mittepiisav omavaheline kohtumine ja mõnikord ka meeskonnaliikmete arv;

- meeskonnatöö tulemuslikkusega rahul on vanema vanuserühma vastajad, nooremad avaldasid rahulolematust ühisele eesmärgile mitteorienteerituse osas ja oma isiklikust professionist lähtumise suhtes;
- juhid on kõikides aspektides väga positiivselt meelestatud, rahul oma meeskonnaga ja rolliga meeskonnas.

Üldiselt olid hinnangud väga rahulolevad, suuri erimeelsusi meeskonnaliikmete seas ei esinenud. Juhtide arvamused esitatud väidete kohta olid veelgi positiivsemad. Kahjuks ei saa saadud tulemuste põhjal teha piisavalt tõeseid järeldusi, kuna vastajaid oli vaid ligikaudu 10% kõikidest meeskonnaliikmetest ja 44% juhtidest. Seega läbiviidud uuringut saab käsitleda pilootuuringuna.

Antud lõputöö autor leiab, et käesolevat uuringut tuleks kindlasti jätkata, eesmärgiga selgitada välja põhjalikumad ja tõesemad tulemused. Seejärel analüüsida meeskondade arendamise vajadusi, et tõsta meeskondade teadlikkust ja vajadusel suunata neid teemakohastele koolitustele, saavutamaks parimaid tulemusi kliendi heaks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 200 lk.
2. **Behm, J., Gray, N.** 2012. Interdisciplinary Rehabilitation Team – Rehabilitation Nursing. [http://samples.jbpub.com/9781449634476/80593_ch05_5806.pdf]
3. **Cohen, G. S., Baily, D. E.** 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite.- Journal of Management, Vol. 23, No. 3, pp. 239- 290.
4. **Eldar, R., Marineck, C., Kullman.** 2008. Need for rehabilitation teamwork training in Europe. – Croat Medical Journal, Vol. 49 (3), pp. 352-357. [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2443619/>] 20.04.2015.
5. **Elmes, D. G., Kantowitz, B. H., Roediger III, H. L.** 2013. Psühholoogia uurimismeetodid. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
6. Encyclopedia of Social Work. Volume 3, J – R. 20th ed. Vastutavad toimetajad Mizrahi, T., Devis, L. E. Washington: NASW; Oxford [etc.] : Oxford University Press, 2008, 541 kl.
7. **Hanga, K.** 2012. Rehabilitatsioon läbi aastate. – Sinuga, Talv. Tallinn: Eesti Puuetega Inimeste Koda, lk 25-27.
8. **Herre, C.** 2010. Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence team outcomes. Universität Fribourg, 173 p. (dissertation)
9. **Katzenbach, J. R.** November – December 1997. The Myth of the Top Management Team. Harvard Business Review, Vol. 75, No 6. Pp 84.
10. **Maddux, R.** Meeskonna loomine Sinu ettevõttes. Tartu: Kirjastus Elmatar, 1998, 134 lk.
11. **Main, K.** December 2010. Team work – Teach Me, Teach Me Not: A Case Study of Three Australian Preservice Teachers. The Australian Education Researcher, Vol. 37, No. 3, 93 p.

12. Meeskonnatöö käivitamine ja juhtimine. 2003. – Äripäev. Juhi käsiraamat. Tallinn: Meta-Profit OÜ, osa 6.1. lk. 2-3.
13. **Narges, B., Zulhamri, B. A.** 2009. Groups in Context: A Model of Group Effectiveness. – European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2, pp. 335-340.
14. **Narusson, D.** 2006. Juhtumite käsitlemise alused rehabilitatsiooniprotsessis. – Juhtumikorralduse käsiraamat, EV Sotsiaalministeerium, TÜ Pärnu kolledž, lk 109.
15. **Norrefalk, J-R.** 2003. How do we define multidisciplinary rehabilitation? – Journal of Rehabilitation Medicine, Vol. 35, pp. 100-101.
16. PITRA II – Puuetega inimene tööturule rehabilitatsioonisüsteemi arendamisega. Lõppraport 2008. Tallinn. [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/PITRA_202_20L6ppraport_1_.pdf] 30.02.2015.
17. PITRA tarkuseraamat – Puuetega inimene tööturule juhtumipõhise rehabiliteerimise abil. 2006. Tallinn: Sotsiaalministeerium, Tervise Arengu Instituut. [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/PITRA_tarkuseraamat.pdf] 09.03.2015
18. Puuetega inimestele võrdsete võimaluste loomise standardreeglid. 1995. Sotsiaalministeerium. [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/Sotsiaalhoolekande/%C%9CRO_Standardreeglid.doc] 06.04.2015.
19. Rehabilitation. International encyclopedia of rehabilitation. [http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/en/article/304/] 12.03.2015.
20. **Roht, K.** 2008. ESF projekt PITRA ettepanekud rehabilitatsioonisüsteemi korraldamiseks. Sotsiaaltöö, nr. 5, lk 26-31.
21. **Salk, A.** 2003, aprill. Mikrokliima areneb viie etapiga. – Juhtimine (Äripäeva lisa), lk. 21-22.
22. **Siimon, A., Türk, K.** 2003. Juhtimine: põhimõisted ja –seosed. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 299 lk.
23. Sotsiaalhoolekande seadus 2004. – RT III 2004, nr. 5, art 45.
24. Sotsiaalkindlustusamet. Eelarve ja statistika. [http://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/rehabilitatsiooniteenus-3/] (30.05.2015)

25. Sotsiaalministeerium. 2015, märts. Töövõimeleht.
26. Sotsiaalministeerium. 2010. Programm „Töölesaamist toetavad hoolekandemeetmed 2010-2013“
[<http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/Sotsiaalhoolekannne/Töölesaamist%20toetavad%20hoolekandemeetmed%202010-2013.pdf>]
22.04.15
27. **Türk, K.** 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 191 lk.
28. **Vadi, M.** 2001. Grupid organisatsioonis. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 214 lk.
29. **Vadi, M.** 1996. Organisatsioonikäitumine. 2. täiendatud ja muudetud trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 386 lk.
30. **Vadi, M.** 2000. Organisatsioonikultuur ja selle väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel). TÜ majandusteaduse eriala. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 220 lk. (doktoritöö)
31. **Vesso, S., Saue, K.** 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn: Tallinna Trükikoda, 223 lk.
32. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Kirjastus Külim, 136 lk.

Lisa 1. Juhtide ankeet

Lugupeetud rehabilitatsioonimeeskonna juht

Olen Janne-Riin Kuusk. Õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korraldust, rehabilitatsiooni õppesuunal. Koostan lõputööd, mis uurib rehabilitatsioonimeeskondade tööd Eestis. Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada meeskonnatöö toimimise põhimõtted ja arendamise vajadus rehabilitatsioonis. Töös uuritakse, kuidas toimib rehabilitatsioonimeeskondade töö Eestis ning milline on meeskondade arendamise vajadus.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse vaid **üldistuste tegemiseks**.

1. Asutus, kus rehabilitatsioonimeeskond töötab. (Asutuse märkimine vajalik selleks, et seostada meeskonnad, lõputöös ei kasutata asutuse nime).

2. Klientide arv aastas:

...-50 ☐

50-99 ☐

100-199 ☐

200-... ☐

3. Teie meeskonna suurus.....spetsialisti.

4. Järgnevad küsimused puudutavad Teie tööd juhina. Palun andke hinnang igale väitele.

VÄIDE Mina juhina...	Olen täiesti teisel arvamusel	Olen pigem teisel arvamusel	Olen pigem nõus	Olen täielikult nõus
...hoolitsen selle eest, et iga meeskonnaliige teaks oma vastutust meeskonnas				
...hoolitsen selle eest, et iga meeskonnaliige teeks oma tööd				
...oman ülevaadet kõigi meeskonnaliikmete tööst;				
...loon meeskonnas sellise õhkkonna, et liikmed sooviksid üksteisega koostööd teha ja üksteist toetada;				

...olen rehabilitatsiooni- meeskonna oluline liige;				
...loon positiivse ja tõise õhkkonda meeskonnas;				
...aitan meeskonna- liikmetel üksteist tundma õppida, mille tulemusena saavad meeskonnaliikmed üksteist usaldada, austada ja tunnustada				
...annan töötajatele regulaarset tagasisidet nende tegevuse kohta				
...olen avatud tagasidele enda suhtes ja valmis tunnistama oma vigu				
...saan aru, et meeskonnas võib esineda erimeelsusi, kuid teen kõik selleks, et need saaks kiiresti ja õiglaselt lahendatud				
...räägin inimestega ausalt ja avameelselt ning õhutan neid samaga vastama				
...toetan kogu meeskonna initsiatiivi, olen avatud kõikidele ettepanekutele ja arvamustele				
...jälgin, et meeskond täidaks efektiivselt seatud eesmäärke				
...olen rahul meeskonnaga				
...olen rahul oma meeskonna tööga				
...annan selgelt teada, mida ma meeskonnalt ootan				

Lugupeetud juht, palun saatke järgnev link oma rehabilitatsioonimeeskonna liikmetele.

Suur aitäh abi eest!

Lisa 2. Meeskonnaliikmete ankeet

Lugupeetud rehabilitatsioonimeeskonnaliige.

Olen Janne-Riin Kuusk. Õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korraldust, rehabilitatsiooni õppesuunal. Koostan lõputööd, mis uurib rehabilitatsioonimeeskondade tööd Eestis. Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada meeskonnatöö toimimise põhimõtted ja arendamise vajadus rehabilitatsioonis. Töös uuritakse, kuidas toimib rehabilitatsioonimeeskondade töö Eestis ning milline on meeskondade arendamise vajadus.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse vaid **üldistuste tegemiseks**.

1. Asutus, kus rehabilitatsioonimeeskond töötab. (Asutuse märkimine vajalik selleks, et seostada meeskonnad, lõputöös ei kasutata asutuse nime).

2. Vanus:

- 20-29 ☐
- 30-39 ☐
- 40-49 ☐
- 50- ☐

3. Mitu aastat olete töötanud rehabilitatsiooni valdkonnas?

4. Olen meeskonnas:

- Sotsiaaltöötaja ☐
- Psühholoog ☐
- Arst ☐
- Psühhiaater ☐
- Füsioterapeut ☐
- Eripedagoog ☐
- Logopeed ☐
- Loovterapeut ☐
- Õde ☐
- Tegevusterapeut ☐

4. Kui suur on Teie rehabilitatsioonimeeskond (mitu liiget)?

5. Kirjeldage palun lühidalt oma meeskonna toimimist.

.....

.....

6. Järgnevad küsimused puudutavad Teie meeskonnatööd. Palun andke hinnang igale väitele.

VÄIDE Mina kui rehabilitatsiooni- meeskonna liige leian, et...	Olen täiesti teisel arvamusel	Olen pigem teisel arvamusel	Olen pigem nõus	Täielikult nõus
...meie meeskonna liikmed teavad oma ülesandeid				
...toimib omavaheline koostöö meeskonnaliikmete vahel				
...meil toimub avatud, aus infovahetus				
...meie meeskonnas on usalduslikud ja toetavad suhted				
...meeskonnasisesed eri- meelsused leiavad alati lahenduse.				
...meie meeskond on orienteeritud ühisele, kindlale eesmärgile.				
...meie meeskond kohtub regulaarselt				
...iga liige annab maksimaalse panuse eesmärgi saavutamiseks.				
...meeskonnatööl on rehabilitatsioonis väga oluline roll.				
...liikmed ei lähtu oma töös kliendiga ainult isiklikust professioonist.				
...meie meeskonna sobiv arv liikmeid, et efektiivselt toimida.				
...olen rahul oma meeskonnaga				
...olen rahul oma meeskonna tööga				
...olen rahul oma tööga				
...olen täisväärtuslik meeskonnaliige				

Aitäh, et leidsite aega!

SUMMARY

The title of current work is “The operating and developing of teamwork in rehabilitation”. The topic is relevant because rehabilitation is a developing field and teamwork is a part of it.

The aim of this work was to explain the principles, operations and development of teamwork in rehabilitation. It was researched, how do operations of rehabilitation teams work in Estonia and if there is any need for development.

The work consists of theoretical and empiric part. In the theoretical part the main principles of team and teamwork and effectiveness of the team are explained. The role of the leader in developing the team and the rehabilitation team as a team are also discussed. The work is based on literature of Estonian authors like R. Alas, K.Hanga, K. Türk, M. Vadi etc. and foreign authors like J. Behm, N. Gray, C. Herre, K. Main, B. Narges, B. A. Zulhamri etc. In the empiric part the history of rehabilitation in Estonia is described. To achieve the aim, a quantitative research based on a web questionnaire was carried out. Two different questionnaires were prepared, for the members of the team and for the team leaders all over Estonia. The author received 54 leader questionnaires and 53 member questionnaires. To analyse the answers the team members were divided into two age groups (20-39 years and 40-...years) and the leaders were divided according to the service capacity of the year (...-100 clients and 10-...clients).

According to the research it can be said:

- the atmosphere of the teams is generally good, but there are some differences related to cooperation
- the bottleneck of teamwork in rehabilitation is irregular or insufficient meeting of the team members and also the number of team members
- older age group was more happy with the productivity of teamwork, the younger group expressed some dissatisfaction in not being orientated to one goal
- the leaders are very positive in all aspects, they are satisfied with their teams and teamwork

Unfortunately no adequate conclusions can be done, because only 10% of all the team members and 44% of all the leaders returned the questionnaire. Therefore the research can be used as a pilot research. The author of current work is convinced that the topic should be researched more to get more adequate results and analyse the developing needs of the teams. It helps to raise the awareness of the teams and to send the members to topical trainings to have the best results for the clients.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Janne-Riin Kuusk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Meeskonnatöö toimimine ja arendamise vajadus rehabilitatsioonis“, mille juhendaja on Kandela Õun,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **13.05.2015**